



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Problematika ekonomiky a řízení podniku

Problems of Economics and Management of Enterprise

Student: Filip Benda

Vedoucí bakalářské práce: Prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc..

Ostrava 2009

Zadani BC. prace

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod dohledem mého vedoucího práce Prof. Ing. Petra Šnapky, DrSc, kterému tímto upřímně děkuji.

Datum odevzdání práce:

Podpis diplomanta

# Obsah

1 Úvod.....	7
2 Charakteristika předmětné problematiky a vymezení postupu a metod jejího řešení.....	8
2.1 Proces strategického plánování.....	8
2.1.1 Poslání a vize společnosti.....	9
2.1.2 Analýza externího prostředí.....	10
2.1.3 Analýza interního prostředí.....	10
2.1.4 Formulace cíle.....	11
2.1.5 Formulace strategie.....	12
2.1.5.1 Charakteristiky úspěšné strategie.....	13
2.1.5.2 Strategická mezera.....	13
2.1.5.3 Hierarchie firemních strategií.....	14
2.1.6 Formulace programu.....	16
2.1.7 Implementace.....	17
2.1.8 Zpětná vazba a kontrola.....	18
2.2 Nástroje strategického managementu.....	18
2.2.1 PEST analýza.....	19
2.2.2 Metoda „4C“.....	20
2.2.3 Porterův model 5 konkurenčních sil.....	20
2.2.4 SWOT analýza.....	20
2.2.5 Model BCG.....	21
2.2.6 SPACE analýza.....	22
2.2.7 Balanced scorecard (BSC).....	23
2.2.8 Metodika postupu a použité analytické nástroje strategického řízení.....	23
3 Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní situaci (podnikatelský subjekt).....	24
3.1 greiner packaging slušovice s.r.o.....	24
3.1.1 Historie a současnost.....	24
3.1.2 Portfolio.....	25
3.1.3 Organizační struktura.....	28
3.1.4 Vize, poslání, vymezení stakeholders.....	29
3.1.5 Filozofie firmy a stanovené hodnoty.....	30

3.1.6 Značková politika.....	31
3.1.7 Proces strategického plánování.....	32
3.1.8 Model 7S.....	33
3.1.9 Trendy.....	33
3.2 Užití analytických strategických nástrojů v praxi.....	37
3.2.1 PEST analýza.....	37
3.2.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil.....	39
3.2.2.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	39
3.2.2.2 Nebezpečí vstupu nových konkurentů.....	40
3.2.2.3 Smluvní síla odběratelů.....	41
3.2.2.4 Smluvní síla dodavatelů.....	41
3.2.2.5 Substituční výrobky.....	42
3.2.3 SWOT analýza.....	45
3.2.4 SPACE matice.....	47
4 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v předmětné oblasti a postupu jejich aplikace.....	48
4.1 Vyhodnocení PEST a Porter analýzy.....	48
4.2 Vyhodnocení stavu firmy SWOT analýzou.....	49
4.3 Návrh strategické změny.....	50
4.4 Obecná doporučení.....	50
5 Závěr.....	52
Seznam použité literatury.....	53
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	54
Seznam příloh.....	55

# 1 Úvod

Tržní ekonomika je prostor, kde se střetává nabídka s poptávkou, dodavatelé s odběrateli, stát, konkurence, faktor času. Jedná se o dynamicky měnící se prostředí, kde přežívají jen úspěšní. Pokud se firma chce připravit na tento tvrdý boj a vyjít z něj úspěšně, je nutné si definovat určité cíle, postupy a metody v rámci strategického řízení, kterými minimalizuje případné hrozby přicházející z okolí a dokáže se na ně připravit.

Smyslem této bakalářské práce je popsat tento proces tvorby, implementace, revize a zpětné kontroly strategií a pokusit se využít nástrojů strategického managementu v praxi. Plánování, předvídání, kvalitní management a kvalitní informační systém je nedílnou součástí úspěšného strategického řízení, nutného k minimalizaci hrozeb přicházejících z vnějšího či vnitřního okolí podniku a neustále měnící se situace na trhu.

Cílem práce je si ukázat využití některých strategických nástrojů v praxi, které nám můžou pomoci v definování, řízení a kontrole strategií. Vzhledem k faktu, že společnost popsaná v této práci, pro strategické řízení využívá jen SWOT analýzy a několika finančních ukazatelů, zkusíme si ukázat i jiné nástroje, které by se daly využít a zhodnotíme, zda byly pro nás nějakým přínosem. Nástroje, které se pokusíme aplikovat budou PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, SPACE analýza a zmíníme i dnes velmi „moderní“ metodu balanced scorecard, i když jen okrajově. Dále se pokusíme navrhnout některé změny a doporučení, které nám můžou pomoci, ať už zefektivnit proces strategického řízení, nebo získat konkurenční výhodu na trhu, kde firma působí.

## **2 Charakteristika předmětné problematiky a vymezení postupu a metod jejího řešení**

### **2.1 *Proces strategického plánování***

Procesem strategického plánování rozumíme posloupnost nikdy nekončících, dynamických procesů, které pomáhají určit směr vývoje firmy a regulovat ho tak, aby nebylo ohroženo naplnění cílů. Díky turbulentnímu okolí a neustále měnícím se podmínkám na trhu i v podniku samotném je nutné tento proces nepodceňovat a provádět ho na úrovni nejvyššího vedení.

Jen kvalitní a jasně definované strategie, pravidelná kontrola jejich realizace, přítomnost zkušeného managementu, zvládnutí procesu strategického řízení a úspěšná implementace těchto postupů a myšlenek na všech úrovních, nám může zabezpečit, že přežijeme a budeme úspěšní.

Důvodem, proč se klade takový důraz strategickému plánování je, že nám dokáže

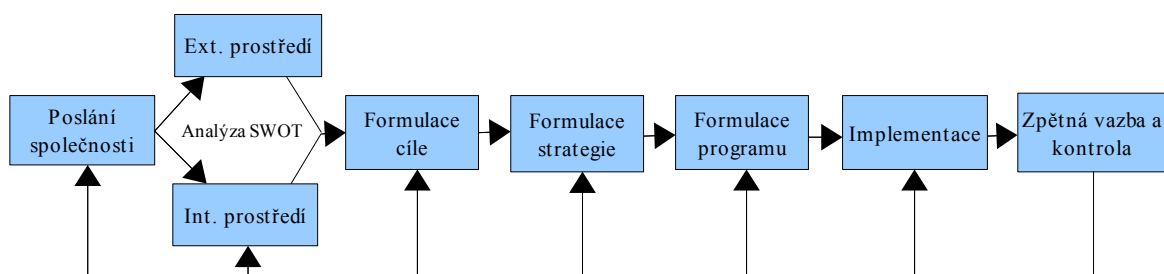
- ukázat cestu ke splnění stanovených cílů
- kontrolovat, zda cesta k nim, v podmínkách turbulentního prostředí, stále vede
- korigovat jejich implementaci a případně
- strategii či dokonce cíle změnit

Hlavním úkolem strategického plánování a řízení je stanovení

- cílů
- strategií, které určují jak těchto cílů dosáhnout a
- zpětnou kontrolou jejich realizace



Jak takový proces vypadá nám poslouží pohled předních ekonomů Kotlera a Kellera [5]



Obr. 2.1: Proces strategického plánování [5]

Jak je vidět z obrázku, tento proces je nikdy nekončící posloupnost kroků, vykonávána vrcholným managementem v rámci strategického řízení tak, aby dokázala naplnit předpoklady kladené vlastníky, akcionáři i vlastními zaměstnanci a to je naplnění cílů.

### 2.1.1 Poslání a vize společnosti

Každá nově zakládaná i již na trhu existující společnost existuje proto, aby vykonávala určitou činnost – výrobu či poskytování služeb zákazníkům. Její specifické **poslání (mise)** nebo účel bývají již definovány na samém počátku a vždy se ztotožňují se základními **představami (vizí)**, se kterými společnost do podnikání vstupuje.

Jedná se o odpovědi na otázky

- co bude předmětem podnikání
- kdo bude zákazníkem firmy
- zjištění jejich potřeb a
- jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat

**Mise** je způsob, jakým lze dosáhnout naplnění **vize**. Mise jsou také někdy nazývány etickými hodnotami podniku, podle kterých společnost usměrňuje své obchodní aktivity. Mise se zabývá současnými aktivitami firmy, jako „Kdo jsme a co děláme?“ a měla by udávat jasně definovaný směr, kterým by se organizace měla ubírat. [7]

### 2.1.2 Analýza externího prostředí

Analýzou externího prostředí můžeme sledovat vlivy mikro a makroprostředí na společnost, které mají podstatný dopad na schopnost docílit zisk.

Z pohledu mikroprostředí největší vliv mají

- zákazníci
- konkurenti
- distributoři
- dodavatelé a
- dealeři

A z pohledu makroprostředí to jsou síly

- demograficko-ekonomické
- přírodní
- technologické
- politicko-právní a
- společensko-kulturní

Vlivy těchto sil mohou být chápány jako *příležitosti (opportunities)* či *hrozby (threats)*. [5]

Analýza externího prostředí je součástí **SWOT** analýzy, která bude podrobněji popsána v kap. 2.2.4.

### 2.1.3 Analýza interního prostředí

Analýzou interního prostředí získáváme informace o *silných (strengths)* a *slabých (weaknesses)* stránkách podniku. Analýza nám pomáhá při tvorbě strategie a říká nám, kde se dá čerpat, na čem stavět a naopak na co si dávat pozor, kde jsou rezervy.

Analýza interního prostředí je součástí **SWOT** analýzy, která bude podrobněji popsána v kapitole 2.2.4.

## 2.1.4 Formulace cíle

„Cíle můžeme definovat jako žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo.“ [3, str. 5]

Podnikové cíle dávají smysl stanovenému poslání a napomáhají nám při formulaci strategie. Tvoří jejich podstatu. Typickým cílem pro každou podnikatelskou jednotku bývá vytvářet zisk.

### SMART cíle

Cíle by měly být definovány tak, aby splňovaly následující vlastnosti [3]

- Specifický (Stimulating) – každý ho musí chápat
- Měřitelný (Measurable) – dosažení, či nedosažení cíle by mělo být měřitelné
- Akceptovatelný (Acceptable) – akceptován všemi kdo ho budou plnit, či dalších důležitých zainteresovaných činitelů, tzv. *stakeholders*
- Realistický (Realistic) – reálný, dosažitelný
- Časově vymezený (Timed) – časový horizont dosažení cíle

Cíle musíme stanovit s ohledem na všechny subjekty, se kterými se při podnikání dostaneme v kontakt. Jedná se o tzv. stakeholders.

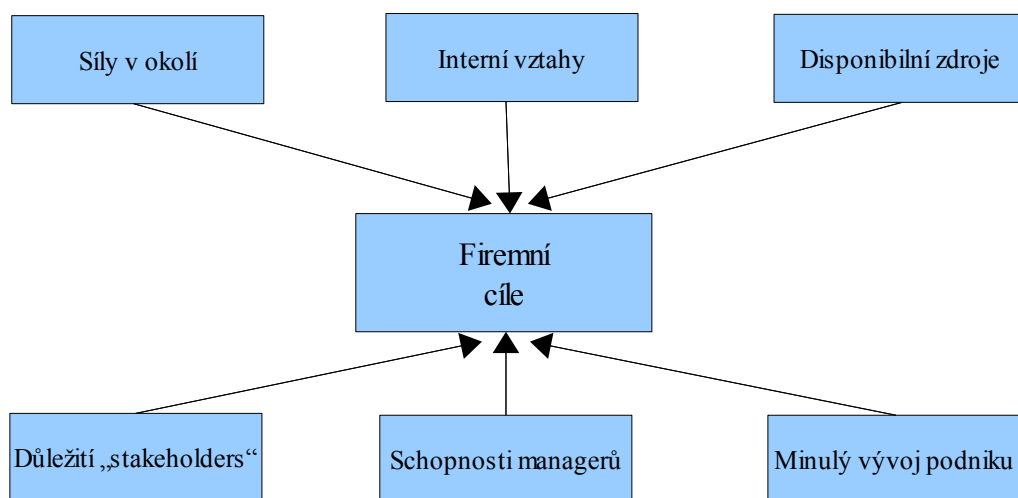
### Stakeholders

V českém překladu by se dalo říci *zainteresované strany*, které mají jakýkoliv vliv na chod podniku či jsou sami jím ovlivněni.

Jedná se především o

- zaměstnance
- zákazníky
- akcionáře
- obchodní partnery
- dodavatele

- odbory
- zástupce státní správy a samosprávy
- mezinárodní organizace
- stát
- jiné zájmové skupiny



Obr. 2.2: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu strategických cílů [3]

### 2.1.5 Formulace strategie

**Strategie** vyjadřují základní představy o tom, jakými způsoby/cestami budou vytyčené strategické cíle naplněny. Těchto cílů, zachycených ve strategických plánech, může být dosaženo využitím různých strategií a jejich realizací podnik postupně směřuje k jejich naplnění. [3]

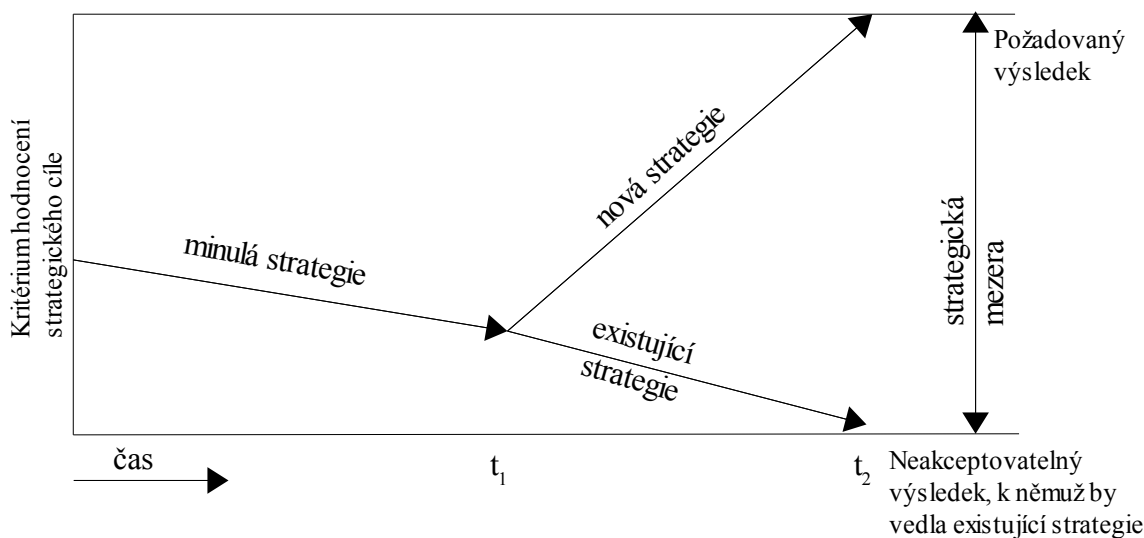
Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící, dynamický proces, který musí reagovat na případné změny a využít jich ve svůj prospěch ať už revizí stávajících strategií, využití alternativních či vytváření zcela nových.

### 2.1.5.1 **Charakteristiky úspěšné strategie**

- má podporu vrcholového managementu
- přátelská pro uživatele
- flexibilní
- zapojuje a stimuluje zaměstnance
- dynamická, nepřetržitá a inovativní
- pro-aktivní
- dlouhodobá, to znamená, že neslouží jen k rychlému řešení současného problému

### 2.1.5.2 **Strategická mezera**

Vzhledem k měnícímu se vnějšímu a vnitřnímu prostředí v čase je nutné i strategie upravovat tak, aby vedly k naplnění stanovených cílů. K tomuto rozhodnutí nás může vést např. provedená *analýza strategické mezery*.



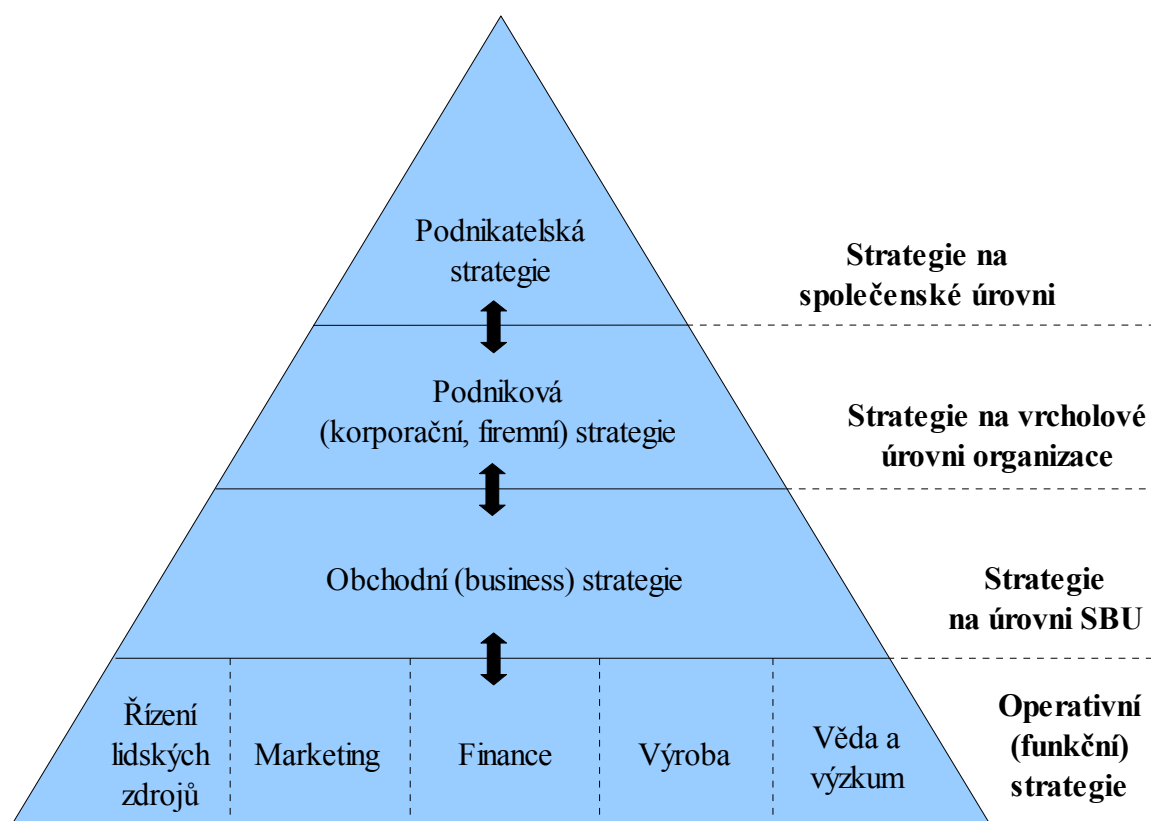
Obr. 2.3: Analýza strategické mezery [3]

V každém časovém okamžiku si můžeme vyhodnotit, zda stávající strategie směřuje k vytyčeným cílům a pokud ne, můžeme zvolit alternativní či novou strategii, která nás tam dovede. Strategická mezera je potom prostor mezi očekávaným výsledkem dosaženým novou strategií a výsledkem existující, nezměněné strategie v čase  $t_2$ . [3]

### 2.1.5.3 **Hierarchie firemních strategií**

Podle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena, se rozlišují čtyři druhy strategií

- podnikatelská strategie (strategie na úrovni společenské)
- podniková (korporační, firemní) strategie (strategie celkového podniku)
- obchodní (business) strategie (strategie na úrovni SBU)
- operativní (funkční) strategie (HR, marketing, finance, výroba, vývoj,...) [7]



Obr. 2.4: Hierarchie firemních strategií [7]

## 1. Podnikatelská strategie

*Podnikatelská strategie* nám popisuje pohledy vlastníků či vedení firmy na hlavní náplň podnikání, jak se firma bude profilovat na trhu.

Odpovídá především na otázky typu

- jaká je odpovědnost organizace vůči veřejnosti
- jaká je její role v dané společnosti, kde provádí své aktivity
- jaký pohled na ni mají ostatní zainteresované skupiny v rámci náplně podnikání
- jaké principy a hodnoty se snaží organizace reprezentovat

## 2. Podniková (corporate) strategie

*Corporate strategie* nám rozpracovává misi společnosti, definuje strategický rámec pro navazující business strategie. Je obvykle tvořena nejužším vedením, vrcholných managerů a vlastníků firmy. Jedná se o jeden z nejutajovanějších strategických dokumentů firmy.

„*Podniková strategie* proto vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém oboru hodlá firma podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován atd.“ [7, str. 36]

## 3. Obchodní (business) strategie

*Business strategie* vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Rozpracovává strategické cíle vytyčené pro jednotlivé strategické obchodní jednotky v nadřazené corporate strategii, tzv. **SBU** (Strategic Business Unit).

### **Strategické obchodní jednotky (SBUs)**

Jedná se o samostatné jednotky, které mohou vést své strategické plánování samostatně a to z důvodu působení na rozličném segmentu trhu, kde portfolio výrobků či služeb i konkurence se liší od ostatních SBUs.

„**Strategická obchodní jednotka** je dle Kotlera definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat, a k tomu používaných technologií výroby. Strategické obchodní jednotky mají dle Kotlera relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící více výrobků pro různé trhy.“ [3, str. 14]

**Strategické obchodní jednotky** jsou vyčleňovány především z důvodu samostatně formulovaných business strategií, které každá jednotka naplňuje.

#### **4. Operativní (funkční) strategie**

**Funkční strategie** nám ukazuje cestu jak naplnit stanovené cíle(v rámci nadřazených business strategií) pro jednotlivé SBUs, na úrovni operativy. Jedná se o dílčí strategie zabírající se specifickými oblastmi strategického řízení jako např.

- strategie rozvoje řízení lidských zdrojů
- strategie rozvoje informačního systému (IS)
- strategie marketingu
- výrobová strategie
- strategie vědy a výzkumu

#### **2.1.6 Formulace programu**

Každá strategie potřebuje být určitým způsobem podporována, aby mohla být naplněna. K tomu slouží tzv. **podpůrné programy**, jako např.

- programy na zvýšení kvality zboží
- programy na zvýšení technické úrovně zaměstnanců
- programy na zlepšení vztahů zaměstnanců na pracovištích
- programy na zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na výsledcích firmy
- programy na hledání alternativních cest



Všechny tyto programy nám můžou pomoci v naplnění dílčích strategií či lépe vyřešit náhlé změny na trhu, ať už se jedná o konkurenci nebo změnu politického či ekonomického klimatu.

### 2.1.7 Implementace

**Implementace** strategie je proces realizace strategie jako takové. Tento proces implementace, zavádění strategie, je jednou z nejdůležitějších procesů k naplnění formulovaných strategií, který nelze zvládnout bez základních a podpůrných faktorů.

Základními a podpůrnými faktory úspěchu jsou [7]

#### **Základní** (tzv. *tvrdá 3S*)

- Strategie (Strategy)
- Struktura (Structure)
- Systémy (Systems)

#### **Podpůrné** (tzv. *Měkká 4S*)

- Styl práce vedení (Style)
- Spolupracovníci – personál (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values)

Jedná se o tzv. **Model 7S** firmy *McKinsey*, který nám odhaluje klíčové faktory úspěchu podmiňujících úspěšnou realizaci strategie.

**Strategie** nám ukazuje jak dosahujeme vizí a jak reagujeme na hrozby a nabízené příležitosti.

**Struktura** může být organizační uspořádání ve firmě mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami, ale i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými či uspořádání sdílení informací.

**Systémy** nám znázorňují procedury řízení dennodenních aktivit jako jsou kontrolní, inovační, komunikační či informační systémy.

**Stylem práce** máme na mysli jak např. management řeší různé situace, jak řídí lidi.

**Spolupracovníci** jsou důležitou částí, bez kterého není úspěchu. Proto je musíme umět motivovat, vzdělávat, utužovat vztahy v kolektivu a cíleně s nimi pracovat.

**Schopnosti** jsou nejen kvalitativní vyjádření znalostí, know-how, ale i úrovní řízení ve firmě. Vyjadřují nám něco co dokážeme zúročit, ať už se jedná např. o odborné vedení či dokázat motivovat zaměstnance. Je to naše přednost.

**Sdílené hodnoty** znamená sdílet stejné myšlenky, které nás vedou ke splnění cílů.

Každá společnost by měla tyto „7S“ brát v úvahu při své implementaci strategie, aby byla úspěšná.

### 2.1.8 Zpětná vazba a kontrola

Každá firma musí mít zajištěný mechanismus, jak kontrolovat implementaci a plnění stanovených cílů v rámci stanovených strategií. Bez kontroly aktuálního stavu kde se firma nachází, zda stanovená strategie vede k naplnění cílů, či jakou zpětnou vazbu má využití alternativních či revidovaných strategií, je nedílnou součástí strategického řízení v podmínkách dynamicky měnícího se okolí v čase.

Společnost se musí stále přizpůsobovat okolnímu prostředí a k tomu potřebuje aktuální informace, aby mohla na tyto změny reagovat. Pokud důsledně nemonitoruje a nevyhodnocuje změny ve svém okolí, nemůže být úspěšná. Proto by se kontrola neměla podceňovat.

K tomu nám může pomoci mnoho nástrojů strategického managementu či finančních ukazatelů měřících výkonnost podniku, které nám může dodat vypracovaná analýza či vhodně zvolený informační systém.

## 2.2 Nástroje strategického managementu

Strategický management nám nabízí nepřeberné množství nástrojů, které můžeme použít při tvorbě, výběru či realizaci strategií. Definujme si některé z nich, které nám napomáhají v procesu strategického řízení.

Analýza externího a interního okolí podniku:

- PEST analýza a metoda „4C“
- Porterův model 5 konkurenčních sil
- SWOT analýza

Modely hodnocení strategické pozice:

- Model (matice) BCG
- SPACE analýza (matice)

Měření výkonnosti podniku:

- finanční ukazatele ROA, ROE, EVA,...
- Balanced scorecard

### 2.2.1 **PEST analýza**

K analýze vnějšího prostředí můžeme využít např. ***PEST analýzu***, která nám dává odpovědi na otázky, které faktory nám mohou ovlivňovat naše podnikání.

Jedná se o tyto oblasti:

- **Politiky**
- **Ekonomiky**
- **Sociokulturní**
- **Technologie**

### 2.2.2 Metoda „4C“

Stále více se v dnešní době projevují vlivy globalizace a proto můžeme využít tuto analýzu globalizačních trendů.

Analyzuje 4 skupiny faktorů a to [8]

- Zákazníky (Customers) – vývoj hodnot vnímaných zákazníky, rozvoj poptávky
- Zájmové regiony (Country) – rozvoj tržního potenciálu, ochranná a pobídková opatření, zvláštnosti jednotlivých regionů
- Náklady (Costs) – mzdy, daně, cla a tarify
- Konkurenty (Competitors) – sleduje se široká škála současných a potenciálních konkurentů

### 2.2.3 Porterův model 5 konkurenčních sil

*Porterův model* vychází z předpokladu, že strategická pozice je definována pěti základními faktory:

- vyjednávací síla dodavatelů
- vyjednávací síla odběratelů
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů
- rivalita firem působících na trhu

Těchto pět působících sil nám determinují atraktivitu odvětví.

### 2.2.4 SWOT analýza

*SWOT analýza* nám umožňuje hodnotit jak vnější tak i vnitřní prostředí podniku a jeho faktory působící na podnikání a tvorbu strategie.

Dělí se na *analýzu silných a slabých stránek* (vnitřní faktory) a *analýzu příležitostí a hrozeb* (vnější faktory).

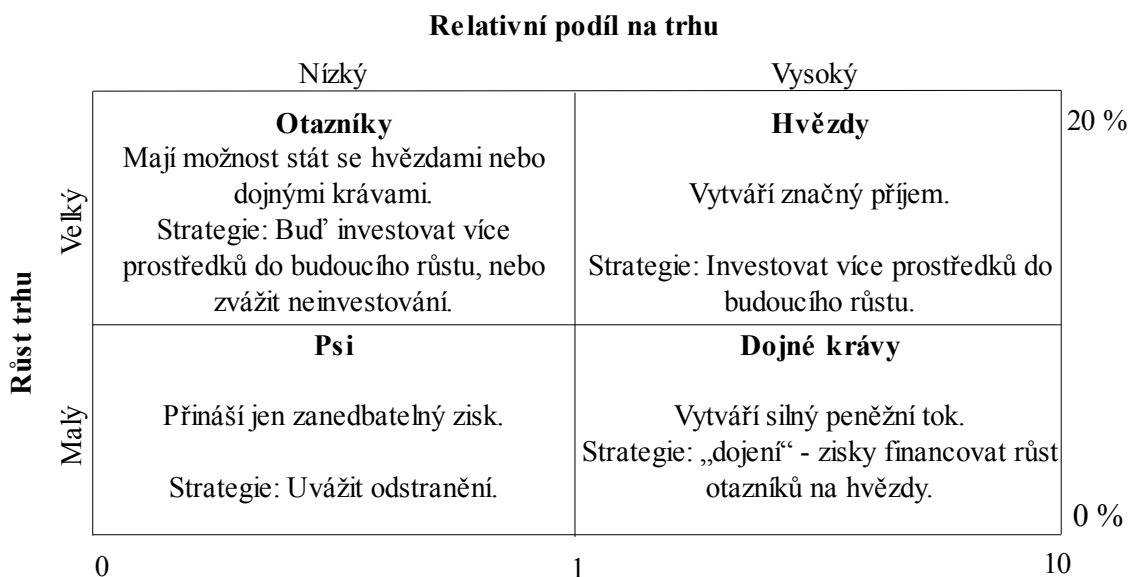
Teprve po zpracování odhadu vnitřní a vnější situace lze přistoupit k výběru optimální strategie.

Vnitřní faktory Vnější faktory	Vnitřní síly (S) síly managementu, operací, financí, marketingu, výzkumu a vývoje	Vnitřní slabosti (W) slabosti v oblastech uvedených v políčku „vnitřní síly“
	SO strategie Maxi -Maxi potenciálně nejúspěšnější strategie, využívající síly organizace pro zužitkování příležitosti	WO strategie Mini – Maxi např. strategie rozvoje pro překonání slabostí, aby bylo možno využít výhod příležitosti
Vnější příležitosti (O) současné a budoucí ekonomické podmínky, politické a sociální změny, nové výrobky, služby a technologie		
Vnější hrozby (T) nedostatek energie, konkurenceschopnosti a nedostatky v oblastech uvedených v předchozím políčku „vnější příležitosti“	ST strategie Maxi – Mini např. použití vnitřních sil k překonání hrozeb, nebo pro jejich obejít	WT strategie Mini – Mini např. redukování, likvidace, nebo joint ventures

Obr. 2.5: SWOT matice pro formulování cíle [4]

## 2.2.5 Model BCG

**Model BCG** neboli **BCG matice** byla vyvinuta firmou **Boston Consulting Group** a znázorňuje nám matici obchodního portfolia. Z ní můžeme vyčíst pozici jednotlivých výrobků na trhu a podle toho alokovat finanční prostředky tam, kde je potřeba.



Obr.: Bostonská matice [7]

## 2.2.6 SPACE analýza

**SPACE** (*Strategic Position and ACtion Evaluation*) **analýza** je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Znázorňuje nám *strategickou pozici podniku*, kdy determinanty jsou **finanční potenciál podniku (FS – finanční síla)** a **konkurenční výhoda (KV)**. *Strategickou pozici celého odvětví* nám znázorňuje **síla odvětví (SO)** a **stabilita prostředí (SP)**. [6]

Každý uvedený determinant je ovlivňován několika faktory. Těmto faktorům se přiřazují hodnoty od -6 do +6 a součet těchto hodnot za jednotlivé determinanty vydělené jejich počtem získáme jejich průměr. Ten nám určí postavení v rámci jednotlivých sektorů FS (kladná osa Y), KV (záporná osa X), SO (kladná osa X) a SP (záporná osa Y).

Výsledný vektor, který nám určí postavení, vypočteme následujícím vzorcem:

$$FS + SP = \text{osa } Y \qquad SO + KV = \text{osa } X$$

**Interpretace výsledku - Máme 4 kvadranty:**

**-X/+Y – konzervativní postavení:** typické pro stabilní prostředí, finančně stabilní podnik a nízkou míru růstu.

Nutí nás zvyšovat konkurenceschopnost výrobků, snižovat náklady a hledat nové trhy.

**-X/-Y – defenzivní postavení:** neatraktivní odvětví, špatná konkurenceschopnost.

Vhodnou strategií by bylo snižování investic a přípravě na postupný odchod z tohoto trhu.

**+X/-Y – konkurenční postavení:** atraktivní, ale i nestabilní prostředí, kde podnik má konkurenční výhodu.

Slabinou může být nedostatek kapitálu a proto by bylo vhodné hledat partnera na upevnění své finanční situace a snažit se vylepšit vlastní výrokové portfolio.

**+X/+Y – agresivní postavení:** podnik má konkurenční výhodu, prostředí je stabilní a atraktivní.

Díky své konkurenční síle dokáže svoji pozici chránit, ale je nutné se pokoušet o zvyšování podílu na trhu a orientovat se na své nejvíce konkurenceschopné výrobky z důvodu velkého rizika vstupu nových konkurentů na tento atraktivní trh.

### 2.2.7 **Balanced scorecard (BSC)**

*Balanced scorecard* nám kombinuje nejen finanční měřítka minulé výkonnosti, ale přidává i nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv, které tvoří rámec BSC:

- finanční
- zákaznické
- interních procesů
- učení se a růstu

Zachycuje nám rozhodující hodnototvorné aktivity vyvíjené zkušenými a motivovanými lidmi. [2]

Jedná se o moderní metodu, která propojuje strategie s operativními činnostmi. Kromě finančních ukazatelů sleduje i ukazatele zaměřené na zaměstnance, zákazníky a firemní procesy.

### 2.2.8 **Metodika postupu a použité analytické nástroje strategického řízení**

Uvedli jsme si pár nástrojů strategického managementu, které nám mohou pomoci při řízení strategií. Bohužel není náplní této práce vyzkoušet všechny a ani to nelze. Proto byly vybrány 4 z nich, které nám dokážou určit vlivy makrookolí ovlivňující naše podnikání, zjistit pozici na trhu, určit faktory ovlivňující tvorbu strategií a navrhnout optimální strategii.

S tomu nám poslouží

- PEST analýza
- Porterova analýza 5 konkurenčních sil
- SWOT analýza a
- SPACE matice

### 3 Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní situaci (podnikatelský subjekt)

#### 3.1 *greiner packaging slušovice s.r.o.*

##### 3.1.1 Historie a současnost

Firma *greiner packaging slušovice s.r.o.* se sídlem ve Slušovicích je stoprocentní dceřinou firmou akciové společnosti *greiner packaging international (GPI) Rakousko* – skupiny *Greiner Packaging*. [Příl. 3]

Tato společnost vznikla v roce 1989 fúzí německých (založených roku 1868) a rakouských (založených roku 1898) závodů rodinné skupiny Greiner. Se svým ročním obratem 1118 miliony eur patří *greiner group international* k předním zpracovatelům plastů v Evropě. Firma, jejíž sídlo je v rakouském městě Kremsmünster a výrobní závody ve 27 zemích světa jako je Francie, Švýcarsko, Rakousko, Slovinsko, Maďarsko, Rumunsko, Řecko, Turecko, Estonsko, Rusko, Irsko, Polsko, Česká republika a další, kde zaměstnává v současné době více jak 7800 osob. Kromě výše uvedených výrobních závodů, má firma své pobočky a obchodní zastoupení v dalších zemích světa, jakožto ve Velké Británii, Holandsku, Srbsku, Francii a Ukrajině. [Příl. 1]

Holding se globálně zabývá zpracováním plastů a umělohmotných materiálů. Dle výsledných produktů, dělí holding své aktivity do devíti divizí. [Příl. 2]

Počátky *greiner packaging slušovice s.r.o.* se datují již od roku 1986, kdy vznikla pod názvem JZD Agrokombinát Slušovice. V roce 1992 se Skupina Greiner rozhodla kapitálově vstoupit na český trh, a pro tuto investici si vybrala tehdy malý závod na výrobu plastových obalů, který již fungoval v rámci tehdejšího DAK MOVA Bratislava. Vznikla tak společnost Greiner Movaplast, s.r.o. Po necelých dvou letech, se DAK MOVA Bratislava dostala do existenčních potíží a byla nucena odprodat svůj podíl ve firmě. Od roku 1994 je tak jediným vlastníkem společnosti rakouský Greiner Holding.

V současné době je *greiner packaging slušovice s.r.o.* [Příl. 4] firmou s největším podílem na českém trhu v oblasti svého podnikání. Hlavní činností společnosti je výroba plastových obalů převážně pro mlékárenský, tukový a chemický průmysl. Výsledek roční práce 560 kmenových a na 120 leasovaných zaměstnanců [Příl. 6] představuje přes



1,1 miliardy kusů vstřikovaných a tvarovaných kelímků, vaniček a pohárků a více než 30 milionů kusů vyfukovaných láhví, tub, dóz a kanystrů. Tato kolekce obalů představuje neustále rozrůstající se řadu více než 100 druhů výše jmenovaných obalů.

Hlavní podíl zpracovávaných plastů tvoří polyolefiny (PE-Polyetylen, PP-Polypropylen) což jsou z ekologického hlediska nejméně závadné materiály. V posledních měsících se firma snaží uvést na trh výrobek nové generace, který je kombinací papíru a plastu. Tento výrobek nese označení **k3** (z německého **K**ombination **K**arton **K**unststoff) a jeho hlavními výhodami je dokonalý grafický design a šetrnost k životnímu prostředí. Ostatní výrobky vyráběné vstřikováním nebo tvarováním mohou být opatřeny až šestibarevným potiskem dle požadavků zákazníka.

Firma **greiner packaging slušovice** tvoří ucelenou výrobní jednotku produkující vysoce kvalitní plastové obaly pro balení různého sortimentu zboží od tekutých až po kusové výrobky.

V loňském roce dosáhla firma obratu téměř 2,1 miliardy korun. [Příl. 5]

### 3.1.2 Portfolio

Firma se snaží nabídnout komplexní portfolio, tak aby uspokojila zákazníka v plné míře a ten nemusel hledat další dodavatele pro své produkty.

Svým portfoliem se snaží uspokojit tyto trhy s obalovou technikou: [Příl. 8]

#### **Potravinářský průmysl**

- pomazánky
- dezerty, zmrzliny
- hotová jídla
- tuky, sýry
- nápoje, mléko
- jogurty

### ***Nepotravinářský průmysl***

- automobilový průmysl
- výrobky pro domácnost
- speciální produkty
- technické výrobky

Při výrobě využívá několika postupů výroby, technologií. Jedná se především o vytlačování a vyfukování, vytlačování folií, kombinované materiály s kartonem (k3), kompozitní nádoby s kartonem, vstřikování a vyfukování, vstřikování, tepelné tvarování.

Společnost provádí dekorace obalu vlastní cestou a to potiskem, etiketováním či IML technologií (etiketování ve formě).

Podnik dělí své portfolio do tří skupin a to **k1+k2+k3, kavo a Assistec**:

### ***Potravinářský průmysl***

- **k1** – jedná se o nejširší sortiment plastových nádobek a tub s ohledem na maximální produktivitu a rentabilitu [Příl. 10]
- **k2** – nabízí maximální různorodost a flexibilitu tvarů, funkcí a designů určených převážně pro lahůdkářství (paštiky, hotová jídla, saláty) [Příl. 11]
- **k3** – inovativní výrobek, kombinace plastu a kartónu, ekologičtější, nejatraktivnější řešení designu. [Příl. 12]

### ***Nepotravinářský průmysl***

- **kavo** – *možnosti pro volná místa na trhu* – portfoliem jsou plastové láhve, kanystry, technické díly z plastů jako jsou tonery do tiskáren, ochranné obaly pro výrobce **STIHL**, plastové díly v automobilovém průmyslu a hlavně možnost individuálních řešení. Jedná se především o nepotravinářský průmysl, ale i z části potravinářský. [Příl. 13]
- **Assistec (ASsembling Systems In Sourcing TEchnologies)** – jedná se o technické díly speciálního charakteru vyráběné vstřikováním a kompletací na plnicích linkách [Příl. 14]

Jak je zde vidět, jedná se o 3 rozdílné segmenty trhu z hlediska poptávky, na kterém podnik bojuje s konkurencí. Podnik sice má rozděleny tyto cílové skupiny do samostatných provozů, ale to je spíše z důvodu technologie výroby než logického rozdělení v rámci strategického plánování a řízení. Proto by měl management zapřemýšlet, zda nebude výhodné v rámci řízení strategií rozdělit tyto provozy i do samostatných strategických obchodních jednotek.

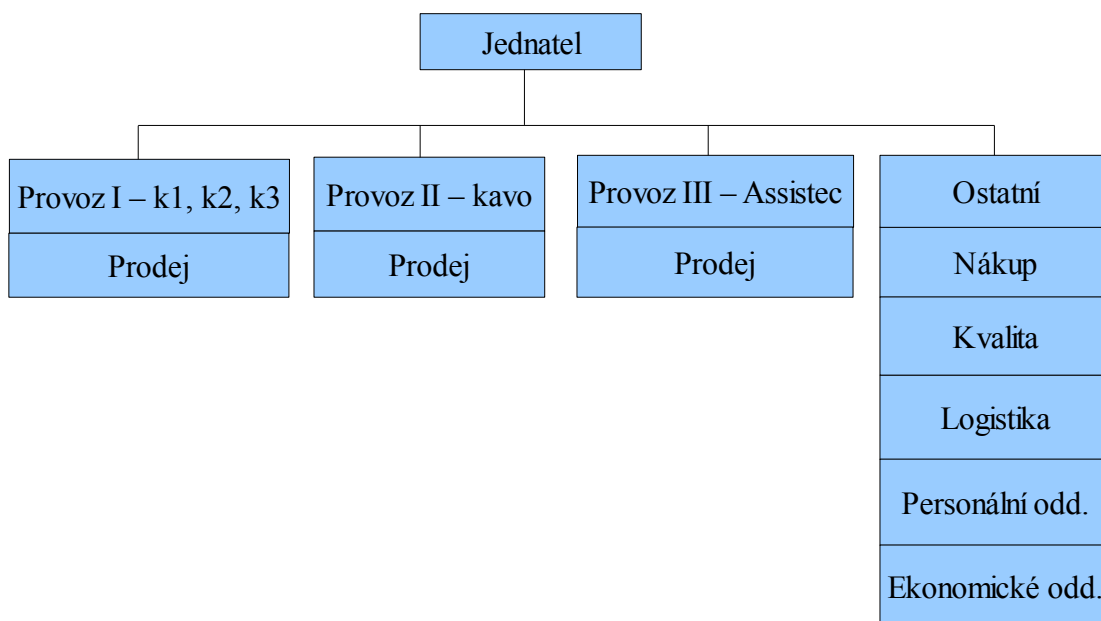
Z hlediska strategického řízení a implementace strategií je důležitá stanovená organizační struktura, aby přispívala k optimálnímu naplňování cílů. Bohužel, i když se to na první pohled zdá z výše uvedených poznatků, firma nerozpracovává své strategie na úrovni strategických obchodních jednotek (SBU), i když organizačně rozdělení zde existuje (na jednotlivé provozy).

Díky konzultacím vedených s managementem firmy jsem ale nabyl dojmu, že prováděné plánování strategií na úrovni SBU vlastně neexistuje a netvoří se vždy cíleně, ale spíše chaoticky, na základě okolností či podle potřeby.

Strategie na úrovni SBU by měla vycházet z nadřazené strategie a měla by být prováděna metodicky, pravidelně a hlavně organizovaně. Bylo by proto dobré zavést systém, který by umožnil optimálně provádět strategické plánování i na této úrovni v kontextu se všemi podnikovými strategiemi.

### 3.1.3 Organizační struktura

V dynamicky měnící a rozrůstající se organizaci je organizační struktura značně nestálá. To platí i pro tento podnik. Proto se pokusíme alespoň znázornit obecnou strukturu, která ve firmě funguje.



Obr. 3.1: Zjednodušená organizační struktura

V čele společnosti stojí jednatel, který zodpovídá za chod celého podniku. Spadá sem i podřízené jednotlivé výrobní provozy a obslužná oddělení jako personální oddělení, oddělení prodeje a nákupu, ekonomické oddělení, oddělení řízení jakosti, logistika a další přidružená oddělení.

Již z tohoto náhledu lze vypožorovat, že chybí marketingové oddělení a každý provoz si provádí vlastní prodej. Společné pro všechny provozy jsou nákup materiálu, kvalita, logistika, finanční a personální oddělení.

Zde se nabízí, v rámci strategického plánování a řízení, přemýšlet o zřízení marketingového oddělení, protože v dnešní době se provádí na úrovni obchodních oddělení, respektive oddělení prodeje, což není ideální.

Již jsem se zmínil o pohledu rozdělení jednotlivých provozů do samostatných SBU jednotek v rámci definování strategií a ne jen z pohledu technologie výroby či organizační struktury.

### 3.1.4 Vize, poslání, vymezení stakeholders

#### Vize

Strategie je ve firmě tvořena zpravidla na 4 roky, ale vize má většinou delšího trvání. Vychází z norem chování holdingu a z vize divize Greiner Packaging, již je firma součástí. Tvorba vize a strategie se opírá především o kvalifikované odhady členů strategického týmu, které se opírají převážně o zkušenosti a o informace získané z jednání s obchodními partnery. Jedná se tedy o formu brainstormingu, kdy jednotliví členové uvádějí své poznatky, návrhy a nápady, z nichž pak vzejde určitý consensus udávající firmě směr. Vize je určována pro celý podnik a následně je rozpracovávána do strategií pro dílčí provozy.

Vize je stanovena takto:

***Greiner Packaging je přední značkou na trhu plastových obalů***

#### Poslání

Poslání firmy Greiner je v souladu s jejich heslem „*do the innovation*“ neustále rozšiřovat aktivity a portfolio nabízených obalových řešení. Kromě potravinářských obalů vyrábí speciální obaly na bytovou chemii, nátěrové hmoty a další. Zcela specifickou součástí výrobního portfolia tvoří technické díly, které dodává do řady významných zahraničních podniků.

Mezi tyto technické díly můžeme zařadit:

- plastové součástky tiskáren a jejich spotřebního materiálu jako jsou např. cartridge
- ochranné díly určené pro malé lesní a zemědělské mechanizace jako jsou např. pouzdra na pily
- plastové díly zahradní techniky jako jsou např. rozstřikovače

## Vymezení stakeholders

Musíme si definovat i subjekty, které nás při podnikání ovlivňují a nebo my je.

Pokud se nám podaří uspokojit tyto subjekty, jsme na dobré cestě k úspěchu.

Dělí se na

### Vnitřní:

1. zaměstnanci
2. vrcholové vedení
3. poradní orgány

### Vnější:

1. odběratelé
2. dodavatelé
3. konkurence
4. vláda

Zaměstnanec požaduje nejenom plat, ale i určitou seberealizaci, rozvíjení se a ztotožnění se s tím co dělá a proč to dělá. To samé platí i u vedení.

Z vnějších subjektů můžeme jmenovat odběratele i dodavatele, kteří mají podstatný vliv na naše úspěšné podnikání a stejně tak i konkurence a stát.

Definovali jsme si pár subjektů s největším vlivem na naše podnikání a proto naše strategie musí zahrnout tyto aspekty a pracovat s nimi tak, aby nám nepřekáželi v naplnění cílů, ale naopak, abychom jich dokázali maximálně využít.

### 3.1.5 Filozofie firmy a stanovené hodnoty

Rodina Greinerů definovala pro své podnikání tzv. **Greinerovo desatero**, které nám představuje filozofii firmy a každý zaměstnanec by se s ní měl ztotožnit.

## ***Greinerovo desatero***

1. **Spokojenost** zákazníka je našim hlavním programem
2. **Kvalita výroby** je naší vizitkou
3. **Kritika a reklamace** je pro nás vždy závažnou skutečností a poučením
4. **Identifikujeme** se s cíli a strategií firmy
5. **Jednáme** vždy v zájmu firmy
6. **Efektivita a hospodárnost** je předpokladem dobrých výsledků
7. **Ctíme** individualitu, týmovou práci, prostředí důvěry a úcty
8. **Iniciativa a samostatnost** je nám vlastní
9. **Vzděláváme se** a zvyšujeme svou odbornost
10. **Reprezentujeme** firmu navenek jako úspěšný podnik

### **3.1.6 Značková politika**

Filozofií holdingu *greiner* je její jedinečnost. Jedinečná ve vizi, poslání i jedinečnou nabídkou obalů.

Snaží se nabídnout přidanou hodnotu, vytvořit něco jedinečného. Jak si ukážeme v dalších kapitolách, dnešní trendy se zásadně změnilы v porovnání s minulostí. Tedy pokud se obalové techniky týče. V módě již dlouhá léta platí, že volbou určité značky se snažíme si vytvořit vlastní image, i když ho vlastně přebíráme výrobcem. Mám na mysli značky jako je Nike, Adidas, Armani, Puma a další. Značka nám odráží osobnost, kvalitu života. Tento trend pomalu přichází i na poli plastových obalů.

Výrobky, které se na trh nabízí, například výrobci mléčných výrobků, nebudou nikdy žádané jen z důvodu protože jsou dobré. Musí na ně nějak upozornit, nějak probudit zájem ve spotřebitelích, aby koupili právě jejich výrobek. A v tom hraje největší význam kvalita a design obalů, alespoň co se prvního dojmu týče. Nové výrobky nakupujeme především očima.

Proto se firma *greiner* snaží nabídnout obaly, které vhodným vzhledem i kvalitou vytváří image značky, protože jedinečnost je v mezinárodní konkurenci rozhodující, jejich

inovativní obal přitahuje pozornost zákazníků a snaží se nabídnout jedinečnou nabídku obalů pro každého.

Řídí se krédem vyrábět značkové obaly, nabídnout inovativní řešení zákazníkovi na míru, být flexibilní díky svým distribučním místům po celé Evropě, sdílet know-how mezi všemi společnostmi *greiner*.

Pár příkladů inovativních výrobků:

- obaly s děleným obsahem a průhledným okénkem ke kontrole obsahu na zvýšení užitelnosti podporující prodej
- funkční obaly, kdy obal (kelímek) může být využit jako sypátko a opět uzavíratelný, využitelný např. pro sýry
- výrobky se zabudovanou lžičkou ve víčku pro okamžitou spotřebu

### 3.1.7 Proces strategického plánování

Na úrovni *greiner packaging international* – skupiny *packaging* se vytváří tzv. strategie rozvoje, která je na základě vizí jednotlivých podniků implementována. Návrh strategie rozvoje *greiner packaging služovice* vychází ze stanovených vizí vrcholným managementem podniku, včetně vedoucích jednotlivých provozů.

Na tzv. klauzurách konajících se jedenkrát ročně se probere výrobní portfolio a provede analýza SWOT. Je to bohužel jedna z mála analýz, které se v procesu strategického řízení využívá.

Zhruba každým rokem je podle potřeby revidována vize a prováděná strategie a v případě odchylek se provádí korekce. Vize je stanovena pro celý podnik a následně se rozpracovává do dílčích strategií pro jednotlivé provozy. Bohužel další strategické řízení na úrovni těchto „strategií provozů“ již není vedeno metodicky, jak jsme si již dříve popsali, takže není zcela efektivní.



### 3.1.8 Model 7S

V teoretické části jsme si vymezili klíčové faktory úspěchu, zabezpečující nám úspěšnou implementaci strategií.

Zkusme se na to podívat z pohledu firmy *greiner*.

**Strategie** – strategické řízení je na vysoké úrovni, jen by bylo dobré zavést efektivnější nástroje kontroly, které nás dokážou, dříve než je pozdě, upozornit na neshody v plnění jednotlivých cílů zvolenými strategiemi.

**Struktura** – organizační struktura není bohužel stálá a relativně často se mění. Bylo by dobré ji upravit tak, aby optimálně podporovala naplňování cílů jednotlivými dílčími strategiemi. Taktéž by bylo vhodné, v rámci organizační struktury, vytvořit samostatné marketingové oddělení, které by bylo schopno odlehčit oddělením prodeje a lépe se zaměřit na marketingové úkony a ve větší míře než doposud.

**Systémy** – největší slabina se jeví v nepřítomnosti informačního systému, který by byl schopen nabídnout optimální data pro strategické řízení a dále optimalizovat kontrolní systémy.

**Styl práce** – zde není co vytknout. Management se snaží razit teorii lidí řídit a ne kontrolovat. I proto, v duchu greinerova desatera, se například v provozech nepoužívá kamerový systém na kontrolu „výkonnosti“ pracovníků.

**Spolupracovníci** – opět v rámci greinerova desatera se podnik snaží maximálně motivovat své zaměstnance, má zavedený vlastní systém vzdělávání a školení a snaží se ztotožnit každého zaměstnance s filozofií firmy.

**Schopnosti** – hlavní předností můžeme uvést know-how sdílené napříč celým holdingem.

**Sdílené hodnoty** – dalo by se říci že to je „Důvěra“ a „Greinerovo desatero“

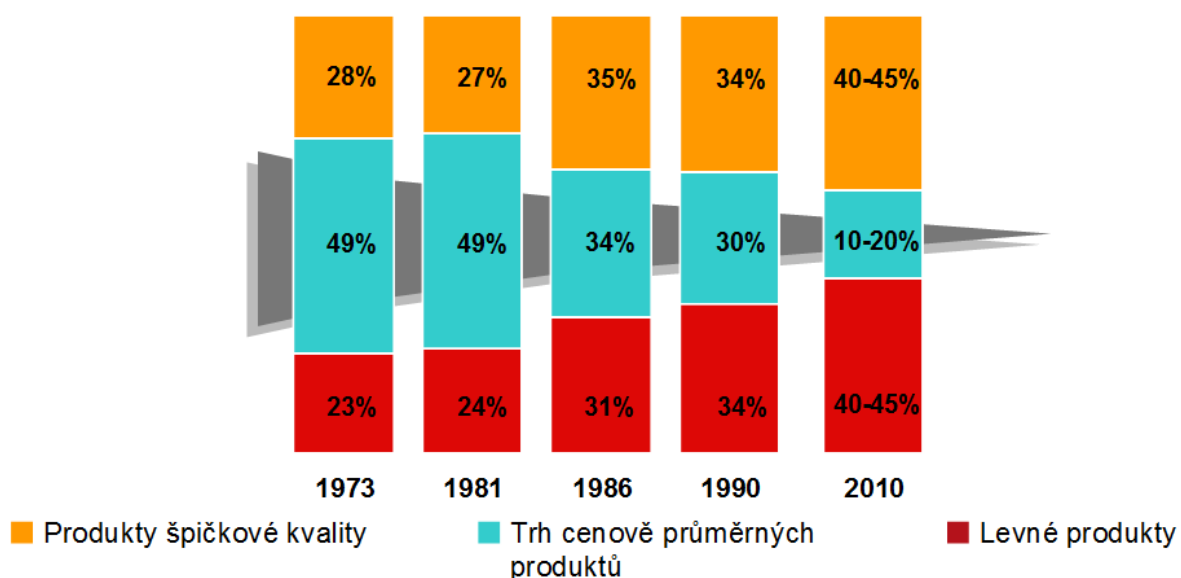
### 3.1.9 Trendy

Trendy nám mohou ovlivnit stanovení našich strategií a to ve velkém měřítku. Pokud známe trendy a dokážeme odhadnout jejich vývoj, můžeme díky jejich implementaci do strategií získat konkurenční výhodu, kdy dokážeme v krátké době nabídnout trhu to, co je žádáno.

Skladba poptávky se za poslední léta změnila, kdy zájem o výrobky ve střední cenové hladině se snižuje a naopak o levné výrobky a kvalitní, cenově dražší, se zvyšuje.

Následující obrázek je toho důkazem.

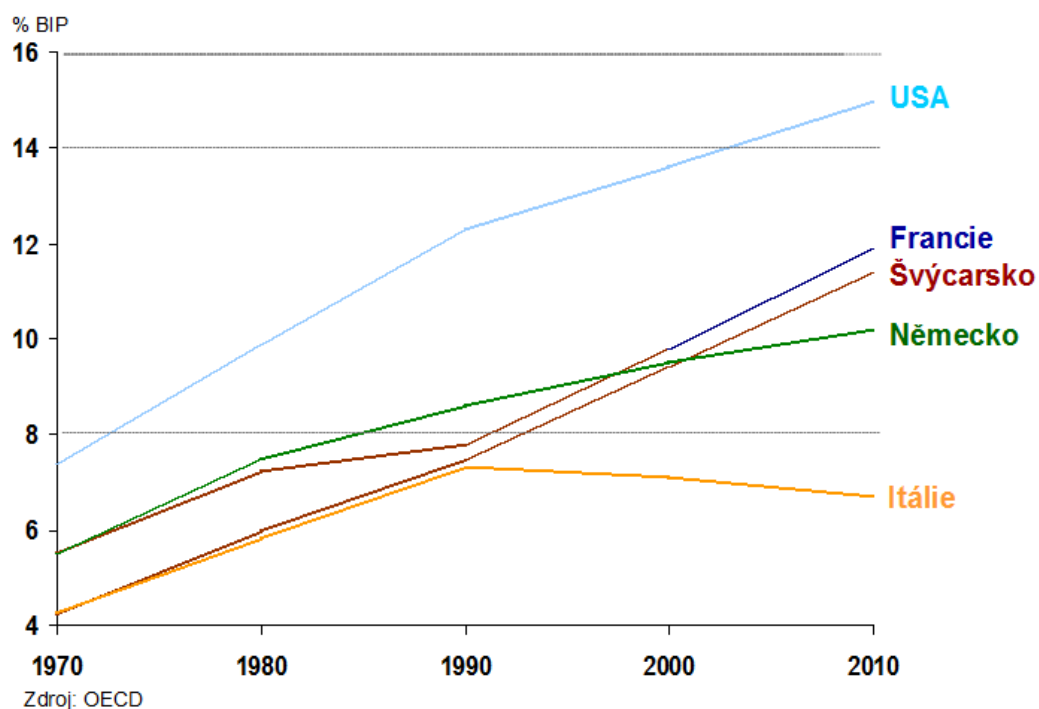
## Polarizace trhů



Obr. 3.2: Trendy na trhu podle cenové hladiny

Spotřebitel má větší zájem o zdravotně nezávadné výrobky, což kvalitní plastový obal dokáže zabezpečit lépe než papírový, lepený obal.

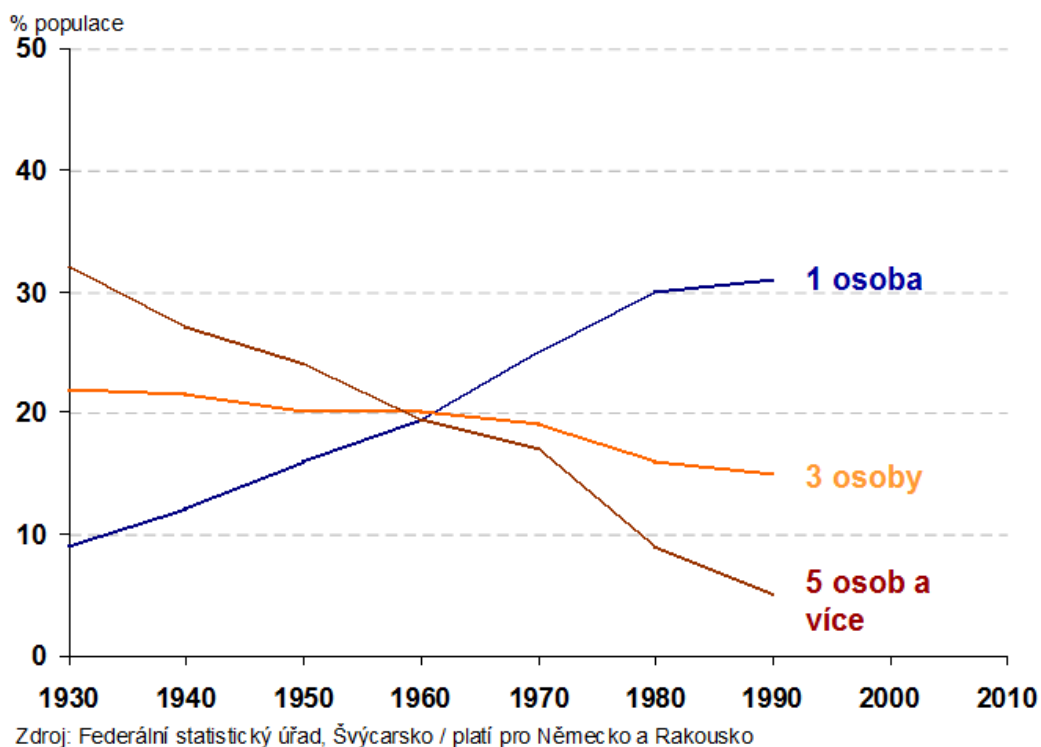
## Megatrend: zdraví



Obr. 3.3: Trend zdraví

Roste podíl domácností jedné osoby což zvyšuje poptávku po komplexních a multifunkčních obalech, kdy obal dokáže nabídnout i funkci nádobí a misky zároveň, což eliminuje potřebu špinění nádobí a jednodušší, pohodlnější přípravu. Jedná se například o obal s polévkou či těstovinami, kdy stačí zalít vodou a ohřát v mikrovlnné troubě. V dnešní uspěchané době ne zřídka viditelný jev u menších domácností seniorů či svobodných.

## Roste podíl domácností jediné osoby



Obr. 3.4: Trend počtu osob v domácnosti

Dnešními trendy tedy jsou obaly, které

- jsou praktické při manipulaci (otvírání, dávkování a ukládání)
- zkvalitňují výrobek jako samotný
- jsou z biologicky rozložitelných materiálů

## **3.2 Užití analytických strategických nástrojů v praxi**

### **3.2.1 PEST analýza**

PEST analýza nám umožňuje poznat podstatné vlivy makrookolí společnosti a zároveň nám umožňuje zachytit vývojové trendy těchto vlivů. Získáme tak přehled o faktorech, které by mohli v budoucnosti znamenat příležitosti či hrozby.

#### **- Politické vlivy**

Poslední léta vládní hospodářská politika láká prostřednictvím investičních pobídek velké zahraniční investory do naší země. Tyto pobídky však mohou být v určitých případech využity i domácími firmami.

Světová politická situace je v poslední době velmi napjatá, přičemž hlavním ohniskem vzniku potenciálních politických a hospodářských problémů jsou arabské země, blízký východ a celosvětová hospodářská krize.

Na ekologii je v dnešní globální době kladen stále větší důraz a podniky jsou nuceny vyrábět výrobky s co nejmenším dopadem na ekologii. Již od roku 2002 je v platnosti zákon 477/2001sb. o obalech, který zprostředkovaně zvyšuje finanční zatížení výrobců plastových obalů.

I když se tento zákon nevztahuje na firmu samotnou, protože obalem se výrobek stává až ve chvíli naplnění, nepřímo se stává nákladem díky velké vyjednávací síle odběratelů, kteří se snaží tento náklad minimalizovat tím, že nutí výrobce obalů tlačit cenu o to níž.

#### **- Ekonomické vlivy**

Akcelerující pokles HDP z důvodu světové krize, cenová nestabilita vstupů a nejistota na poli mlékárenského průmyslu nejsou velmi příznivým podnikatelským klimatem. Pro následující období tedy nelze počítat se stabilními úrokovými sazbami a kurzem koruny vůči euru. Předpokládá se, že v tomto a pravděpodobně i příštím roce nebude poptávka a spotřeba domácností tahounem ekonomického růstu.

Další velký problém ale stále hrozí v oblasti světové politické situace. Ta by mohla být v případě eskalace zdrojem prohloubení se celosvětové hospodářské krize. Důvodem

by mohl být zejména nekontrolovatelný nárůst cen ropy. To by samozřejmě velmi negativně ovlivnilo hospodářský vývoj v celém světě, ale na výrobce plastů by tato situace mohla mít ještě drastičtější dopad a to z důvodu možné cenové nekonkurenceschopnosti výrobků z jiných materiálů. Tento vliv je ale tlumen nespornými výhodami plastových obalů od substitučních materiálů jako je sklo, papír či aluminiové obaly (konzervy). Pár těchto výhod si uvedeme v rámci Porterovy analýzy.

#### ***- Sociokulturní vlivy***

Společenské tendence, jenž by mohly mít vliv na firmu či její výrobky:

- snaha o zlepšování životního stylu, zdravější strava, ekologičtější výrobky
- celosvětová globalizace, která umožňuje snadnější přístup zahraničních výrobců na naše trhy
- odmítání všeho neekologického

Ne všechny výše uvedené vlivy mají dopad na náš podnik. Z důvodu celosvětové krize a silného zázemí nadnárodní společnosti se riziko konkurence snižuje. Z hlediska „ekologických“ obalů v dnešní době neexistuje alternativa, která by dokázala uspokojit dnešní poptávku v takové kvalitě, objemu a možnostech individuálních řešení.

#### ***- Technologické vlivy***

Technologické změny umožňují nejen racionalizaci výrobních procesů, ale otvírají nám také nové trhy. Automobily, výpočetní či komunikační technika, to je jen zlomek oblastí, kde se uplatňují vyfukované, vstřikované nebo vytlačované plastové díly.

### **Vyhodnocení PEST analýzy**

Z PEST analýzy vyplývá, že situace na trhu není nijak růžová. I přesto ale můžeme říci, že na postavení našeho podniku to nemá až takový vliv. Je to především díky silnému zázemí, kvalitnímu managementu, silné pozici na trhu a diverzifikovanému portfoliu vlastních výrobků. Firma se taktéž snaží eliminovat „ekologické“ a „ropné“ faktory stálými inovacemi sledováním moderních trendů.

Díky unikátní technologii „k3“ jde správným směrem, protože z jednotlivých vlivů je patrné, že je nutné vyrábět co neekologičtěji. Navíc situace ohledně ceny ropy je nestálá

a k zajištění konkurenceschopnosti je potřeba hledat i jiné technologie výroby obalů, než vyrábět jen z plastu.

Taktéž diverzifikace vlastního portfolia pomáhá přestát napětí v mlékárenském průmyslu výrobou technických dílů.

### 3.2.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Porterova analýza 5 konkurenčních sil nám umožňuje identifikovat naše postavení na trhu a popsat faktory, které ovlivňují intenzitu konkurence v odvětví a tím determinují odvětvovou výnosnost. Pokusíme se zjistit, zda nám tato metoda přinese něco užitečného v rámci strategického řízení.

#### 3.2.2.1 *Rivalita mezi stávajícími konkurenty*

V oblasti výroby plastových obalů pro potravinářský průmysl, působí nyní na našem trhu kromě firmy **Greiner** také český výrobce **DOPLA PAP Sušice a.s.**, zahraniční německý koncern **GIZEH**, finský **Huhtamaki** (bývalý **Polar Cup**) a také britský koncern **REXAM**. Tyto čtyři firmy jsou hlavními konkurenty firmy **Greiner**.

##### **DOPLA PAP Sušice a.s.**

Tradiční a dříve monopolní výrobce plastových obalů. Kromě plastových obalů produkuje i papírové obaly. Z hlediska výrobního programu a technologií téměř totožné s firmou Greiner. V konkurenčním boji využívají nižších cen, nedostatkem je však malá flexibilita a šířka sortimentu. Poněkud pomalejší inovační proces. Ztrácejí zákazníky na úkor firmy Greiner.

##### **GIZEH**

Velký, kapitálově silný německý koncern vyrábějící mimo jiné obaly pro tukový průmysl. Jedná se o tradičního výrobce s velmi podobným portfoliem jako Greiner. Na našem trhu nejvíce „škodí“ v oblasti mlékárenského průmyslu a lahůdek. Snaží se totiž cenově podbízet díky své pobočce v blízkém Polsku.

### **Huhtamaki (bývalý Polar Cup)**

Holandsko-anglický koncern odkoupený finskou **Huhtamaki** disponuje obrovským rozsahem působnosti. Vlastní obrovské výrobní kapacity po celé Evropě a s velmi širokým sortimentem. Kvalitativně srovnatelné výrobky, avšak poněvadž firma nemá výrobní kapacity v ČR, jejich ceny jsou o něco vyšší. Jsou tradičními dodavateli firmy *DANONE*.

### **Rexam**

Velký nadnárodní koncern se sídlem ve Velké Británii je 5. největší výrobce obalové techniky na světě. V oblasti plechovek pro pivo pak dokonce největší. V Evropě a pak především v ČR je však také lídrem v oblasti obalů pro tuky. To znamená, že dodává především koncernu *Unilever*.

Společnost *greiner packaging slušovice s.r.o.* nedodává své výrobky pouze na český trh, kam dodává 40% své produkce. Zbylých 60% produkce vyváží na do zahraničí, což čítá kolem 30 zemí. Co se týče podílů na trhu, pak v České republice je to 60% v mlékárenském a 50% v lahůdkářském průmyslu. Největším konkurentem z výše zmíněných je *DOPLA Pap Sušice a.s.*, který ovládá přibližně 35% trhu v mlékárenském průmyslu. Tato společnost v tuto chvíli nezvyšuje na, úkor firmy *greiner*, své postavení na trhu. Zbytek podílu je rovnoměrně rozdělen mezi zbývající zmíněné konkurenty. I když se dá se říci, že dnešní postavení firmy na českém trhu je relativně silné, musíme se stále pokoušet o udržení stávajícího podílu na trhu, či dokonce na úkor konkurentů ho zvyšovat. Dosáhnout toho můžeme především kvalitou, flexibilitou, stálostí cen, minimalizace nákladů na skladové prostory.

#### **3.2.2.2 Nebezpečí vstupu nových konkurentů**

Trh je v současné době poměrně nasycen. Výrobci plastových obalů již mají smluvně vázané své odběratele. Jedná se většinou o tradiční a dlouhodobé vztahy dodavatel-odběratel. Za této situace je velmi obtížné pro nové výrobce vstupovat na stávající trh. Ale i s touto variantou je třeba počítat. Eventuální zahraniční investor, jenž by se v současné době rozhodl postavit v ČR továrnu, by za určitých podmínek mohl díky české vládě získat konkurenční výhodu oproti stávajícím výrobcům. Jedná se především o státní příspěvky a dočasné osvobození od daně z příjmu právnických osob. Lze tedy konstatovat, že jisté riziko, byť velmi mírné, vstupu nových konkurentů, zde existuje.



Především po vstupu do Evropské unie se zvýšily aktivity směrem z Polska, kdy se noví konkurenti snaží podbízet cenami až pod hranici nákladů, aby získali podíl na trhu.

Lze ale zvýšit tyto bariéry vstupu například zaměřením se na své přednosti, jako je kvalita, flexibilita, inovace a úspory v nákladech.

### **3.2.2.3 Smluvní síla odběratelů**

Firma *Greiner* zastává filozofii „*naš zákazník náš pán*“. Z tohoto důvodu principiálně neodmítají žádného potencionálního zákazníka. Jednají se všemi subjekty jenž mají zájem s firmou spolupracovat, byť by byli z hlediska objemu objednávek absolutně zanedbatelní. Samozřejmě, že největší pozornost se upírá k velkým a dlouhodobým odběratelům, jenž tvoří velkou většinu všech tržeb z prodeje výrobků.

Co se týče konkrétní smluvní síly, pak jistě největší mají silné koncerny. Mezi ně bezesporu patří *Unilever* či *Danone*, ale v českém měřítku také *Olma*, *Madeta*, *Mlékárna Kunín* (dnes *Lactalis*) či *Hamé*. *Unilever* nejenže ovládá většinu tuzemského trhu s margariny, ale hlavně se jedná o mezinárodní koncern, jenž má v různých regionech vazby na řadu dodavatelů obalů, jejichž služby může využít i v ČR. To se projevilo v posledních letech, kdy postupně nahrazuje výrobky firmy *Greiner* jinými dodavateli. *Olma*, *Madeta* a další hráči na trhu mají vyjednávací pozici ztíženou skutečností, že na našem trhu není k dispozici dodavatel, který by byl schopen uspokojit jejich potřeby lépe.

Dalšími významnými odběrateli jsou *Yoplait*, *Palma Bratislava*, *Lego*, *Xerox*, *Hollandia*, *Chocoňská mlékárna*, *Mlékárna Valašské Meziříčí* či *Nestlé*.

Bohužel vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká, což má za následek, že odběratelé dokážou vyvinout dostatečný tlak na snižování cen. Je to i z důvodu velké síly obchodních řetězců, kam odběratelé firmy *greiner* dodávají. My se můžeme jen přizpůsobit a snažit se snižovat náklady úspory z rozsahu, zaměřením se na strategické odběratele, nabízet kvalitu a být maximálně flexibilní.

### **3.2.2.4 Smluvní síla dodavatelů**

Firma *Greiner* je podnikem na zpracování plastů. Z výchozích surovin, jimiž je polypropylen (PP), polyetylen (PE), polystyren (PS) a polyetylen tereftalát (PET), se vyrábí plastové obaly. Tyto základní suroviny jež jsou pro tuto výrobu zapotřebí jsou

produktem petrochemického průmyslu. Největšími petrochemickými závody jsou u nás *Unipetrol* (dříve *Chemopetrol Litvínov*) a *Synthos Kralupy* (dříve *Kaučuk Kralupy*). Obě tyto firmy jsou hlavními dodavateli firmy *Greiner*. Dalšími důležitými dodavateli polymerů jsou mezinárodní koncerny *BASF* a *ÖMV*. Firma upřednostňuje české dodavatele, poněvadž kvalita jejich produkce odpovídá normě kvality ISO 9001 a cena je nižší než na zahraničních trzích.

Z důvodu poměrně široké nabídky a také z důvodu tvorby cen na světových burzách, je smluvní síla dodavatelů pro firmu *Greiner* poměrně příznivá, i když tuto přízeň v posledním roce snižuje celosvětová krize a tím značně nestálá cena.

Upevnit si pozici vůči dodavatelům lze například stanovením větších odběrů za příznivější cenu, kdy můžeme řídit dodávky i pro ostatní podniky ze skupiny *Greiner Packaging*.

### **3.2.2.5 Substituční výrobky**

V této oblasti pravděpodobně hrozí největší nebezpečí. Papírové a skleněné obaly jsou považovány za ekologičtější. Jejich cena je však vyšší, než u plastových obalů. Hlavní problém však spočívá v tom, že veřejnost vnímá plasty za ne příliš šetrné k životnímu prostředí, a proto by mohla začít preferovat výrobky balené do ekologičtějších obalů. Na druhou stranu je však třeba poznamenat, že v konečném důsledku nedojde k znečištění přírody ani v případě koupě plastového obalu. Stejně jako papír nebo sklo je i plast recyklovatelný a znovu použitelný pro další výrobu. [Příl. 9]

Dalším plusem pro plast je jeho univerzálnost, snadná manipulace a hygieničnost. Z důvodu vyšší pravděpodobnosti kontaminace obsahu výrobku u papírových alternativ, kdy lepené spoje nedokážou zajistit vysokou spolehlivost, je a bude i nadále trh s plastovými obaly relativně neohrožen za podmínky stabilních cen ropy.

Toto nebezpečí z části řeší i zavedení inovativní řady výrobků s názvem „k3“.

Již jsme si popsali, že se jedná o kombinaci plastu a kartonu, ale zkusme si ho vymezit více podrobněji.

Jedná se o obal s důrazem na

- image
- kvalitu
- špičkovou kvalitou potisku (s fotografickým potiskem)
- větší univerzálnost
- tvarovou rozmanitost (vaničky, kelímky, misečky, hranaté tvary,...)
- možnost oboustranného potisku
- lepší funkční využití
- průhledné výzory na kontrolu obsahu
- atraktivní vzhled

Některé jsme si již uvedli dříve, ale radši si je připomeňme všechny pohromadě, protože právě tyto specifika nám výrazně snižují riziko náhrady substitutem.

Navíc plastový obal jako takový lépe dokáže splnit přísné hygienické podmínky než papírový obal, je skladnější a lépe se s ním manipuluje než se sklem, je odolnější, má lepší využití a variabilitu.

Jak jsme si již ukázali v kapitole o trendech, průzkumy nám jasně říkají, že i přes mírně vyšší cenu než obyčejný obal plastový, papírový či ze skla, má „k3“ své místo na trhu a tento podíl si stále zvyšuje. Navíc díky kartonu lze použít méně plastu a tím se obal stává ekologičtější a méně závislým na ceně ropy.

## **Vyhodnocení Porterovy analýzy**

Na základě této analýzy jsme zjistili, že naše postavení na trhu je relativně silné a pomohlo nám stanovit faktory, které zvyšují konkurenci v odvětví a tím i riziko. Díky tomu jsme si mohli stanovit opatření, jak těmto tendencím zabránit anebo je alespoň minimalizovat.

Jedním z nich je zavedení nových technologií jako je „k3“, které můžou zvýšit náklady vstupu do odvětví pro případné nově vstupující podniky a získat konkurenční výhodu na trhu. Technologie „k3“ představuje mnohem propracovanější a kvalitnější

způsob potisku plastových obalů a to může být impulsem pro navázání vztahů s novými odběrateli. Největší teoretickou hrozbou může být nahrazení obaly ze skla, papíru či plechových konzerv. Ta ale není příliš pravděpodobná, jak jsme si již dříve popsali.

Největším rizikem se proto jeví již existující hráči na trhu, nestálá cena ropy a nestabilita na trhu mlékárenského průmyslu.

Porterova pětifaktorová analýza konkurenčních sil ukázala, že má smysl, aby byla využívána při strategickém rozhodování a že má co nabídnout.

### Tabulkové zhodnocení Portera

Porterovu analýzu lze vyhodnotit i pomocí níže uvedené tabulky, kde jednotlivým silám určíme faktory, které je ovlivňují. Každý faktor má následně přidělenou váhu a je ohodnocen na stupnici od 1 do 9.

		Obaly pro potravinářský průmysl		
		Váha	Hodnocení	Výsledek
<b>Síla dodavatelů</b>	<b>(9 nízká)</b>	<b>0,2</b>		<b>6,3</b>
Množství	(velké 9, malé 1)	0,2	7	1,4
Velikost	(malá 9, velká 1)	0,3	8	2,4
Jedinečnost produktu	(komodita 9, jedinečný 1)	0,3	3	0,9
Náklady na změnu	(nízké 9, vysoké 1)	0,2	8	1,6
<b>Síla odběratelů</b>	<b>(9 nízká)</b>	<b>0,3</b>		<b>6,3</b>
Množství zákazníků	(velké 9, malé 1)	0,2	8	1,6
Průměrná velikost objednávky	(malá 9, velká 1)	0,3	4	1,2
Diferenciace produktu	(jedinečný 9, komodita 1)	0,3	7	2,1
Náklady na změnu	(vysoké 9, nízké 1)	0,2	7	1,4
<b>Nebezpečí substitutů</b>	<b>(9 nízké)</b>	<b>0,1</b>		<b>6,4</b>
Užitná hodnota substitutu	(nízká 9, vysoká 1)	0,4	5	2,0
Cena substitutu	(vysoká 9, nízká 1)	0,4	7	2,8
Náklady na změnu	(vysoké 9, nízké 1)	0,2	8	1,6
<b>Nebezpečí nových konkurentů</b>	<b>(9 nízké)</b>	<b>0,1</b>		<b>6,2</b>
Náklady na vstup	(vysoké 9, nízké 1)	0,3	8	2,4
Bariéry vstupu	(vysoké 9, nízké 1)	0,3	4	1,2
(legislativa, know how)				
Přístup k distribučním kanálům	(špatný 9, dobrý 1)	0,2	8	1,6
Profitabilita odvětví	(nízká 9, vysoká 1)	0,2	5	1
<b>Současný konkurenční boj</b>	<b>(9 nízký)</b>	<b>0,3</b>		<b>6,8</b>
Množství konkurentů	(nízké 9, vysoké 1)	0,2	7	1,4
Diferenciace	(vysoká 9, nízká 1)	0,2	7	1,4
Kvalita konkurence	(nízká 9, vysoká 1)	0,2	5	1
Loajalita zákazníků	(vysoká 9, nízká 1)	0,2	7	1,4
Velikost trhu	(velký 9, malý 1)	0,2	8	1,6
<b>Celkem</b>				<b>6,45</b>

Obr. 3.5: Porter analýza vyjádřená tabulkově

## Vyhodnocení:

Tržní segment „Obaly pro potravinářský průmysl“, který je pro firmu Greiner relevantní, dosahuje dle Porterovy analýzy, nadprůměrné atraktivity (6,45 bodů z 9 možných). K tomu přispívají všechny jednotlivé síly. Trh lze charakterizovat jako poměrně stabilizovaný a rozdělený mezi stávající konkurenty. Ti mají dlouhodobé vazby jak na své dodavatele tak odběratele a vzhledem k poměrně vysokým investičním i technologickým nárokům, nelze předpokládat vstup velkého nového hráče na trh.

### 3.2.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy se pokusíme uvést informace získané prováděnými dílčími analýzami do souvislosti a získat tak mnohem komplexnější pohled na zkoumaný problém a lépe tak vyhodnotit stav firmy.

<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Finanční zdraví</li><li>- Podpora holdingu</li><li>- Kvalitní technologie (K3)</li><li>- Kvalitní produkt</li><li>- Dominantní postavení v obalech pro mlékárenský průmysl</li></ul>	<b>W</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Absence MIS</li><li>- Relativně vyšší cena výrobku</li><li>- Nepropracovaný systém strateg. řízení a průzkumu trhu</li><li>- Nedostatečné využití analytických nástrojů a moderních nástrojů strategického řízení</li></ul>
<b>O</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Technické výrobky mají vyšší přidanou hodnotu a vládne v této oblasti menší konkurence</li><li>- Pobídky české vlády</li><li>- Balanced scorecard</li></ul>	<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Negativní náhled na plasty z hlediska ekologie</li><li>- Pobídky české vlády</li><li>- Cena ropy</li><li>- Pohyby kurzu koruny</li></ul>

Obr. 3.6: SWOT matice greiner packaging s.r.o.

Nesporným pozitivem firmy je kvalitní a kvalifikovaný management. To se projevuje zejména při tvorbě vize a strategie. Kvalitu managementu jen podtrhuje tvorba týmů, které řeší složitější úkoly jako již zmíněnou tvorbu strategie nebo kontrolu plnění cílů na úrovni podniku.

Nejvýznamnějším problémem je stav informačního systému ve firmě. Ten poskytuje jen velmi omezené množství informací. Informace se tak stávají faktorem, který může výrazně ovlivnit kvalitu řídicího procesu a potažmo i konkurenceschopnost firmy. Byť jsou zajisté ve firmě jedni z nejlepších odborníků v oboru, s dlouholetými zkušenostmi a praxí, je třeba, aby jejich rozhodnutí byla podložena kvalitními informacemi, které jim poskytne informační systém. Podtržen musí být požadavek tvorby informačního systému na podporu strategického řízení a dosažení konkurenčních výhod.

Z podobné oblasti je i druhá připomínka týkající se omezeného využívání analytických nástrojů. Vedoucí pracovníci využívají převážně dat z podnikového účetnictví a k jejich analýze jim slouží nástroje finanční analýzy. Spolu se SWOT analýzou jsou to však jediné hojně využívané analytické nástroje. Manažeři dále používají pro svá rozhodnutí měkkých dat získaných z kontaktů s obchodními partnery, brainstormingem či benchmarkingem a pro jejich analýzu a syntézu používají hlavně svých zkušeností.

Tyto nasbíraná data jsou bohužel nedostatečné pro kvalitně vedený strategický management. Převážně se jedná o data získána pocity, domněnkami, zkušenostmi, očekáváním a získané formou brainstormingu a benchmarkingu. Pokud ale využijeme více nástrojů, které nám strategický management a finanční analýzy nabízí, zavedeme kvalitní manažerský informační systém (MIS), který nám tyto informace zprostředkuje, pak naše strategické plánování bude o to kvalitnější.

Ze zatím použitých nástrojů, kde data byla převážně měkkého charakteru, nefinanční povahy, nám pomalu vyplývá, že nejefektivnějším nástrojem bude takový, který dokáže skloubit finanční měřítko, vybrané ukazatele s těmi nefinančními.

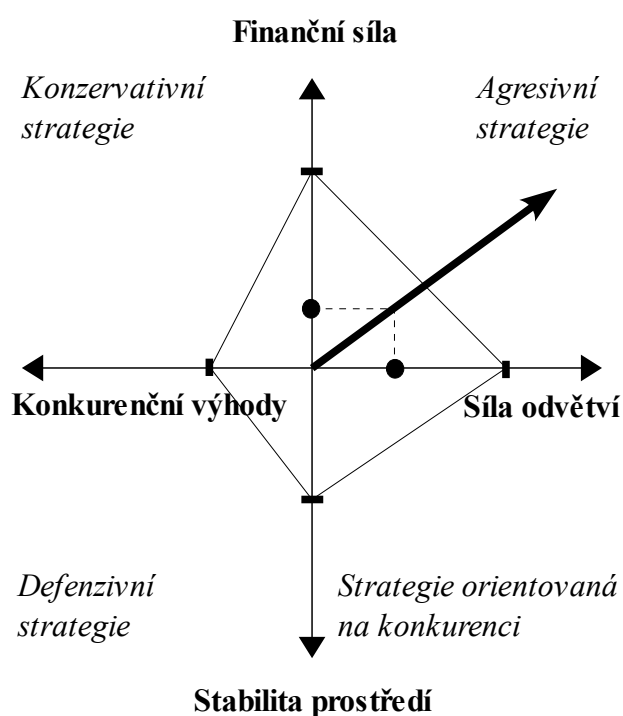
A toto nám dokáže nabídnout metoda balanced scorecard.

### 3.2.4 SPACE matice

Pomocí tohoto nástroje zjistíme z daných údajů, jaký typ strategie by firma měla zvolit. Agresivní, defenzivní, konzervativní či strategii orientovanou na konkurenci.

**Finanční síla + Stabilita prostředí = 1,5**

**Síla odvětví + Konkurenční výhody = 2**



Návratnost investic	3
Bariéry výstupu z odvětví	2
Cash Flow	5
Likvidita	5
Zadluženost	5
Podnikatelské riziko	4
Obrat zásob	6
Úspory z rozsahu	6
<b>Finanční síla</b>	<b>4,5</b>
Potenciál růstu	4
Potenciál zisku	4
Kapitálová náročnost	5
Využití kapacit	5
Bariéry vstupu	3
<b>Síla odvětví</b>	<b>4,2</b>
Podíl na trhu	-2
Jakost	-2
Stálost zákazníků	-2
Technologické know-how	-2
Rychlost zavádění nových výrobků	-3
<b>Konkurenční výhody</b>	<b>-2,2</b>
Technologické změny	-3
Proměnlivost poptávky	-3
Cenové rozpětí konkurenčních výr.	-3
Cenová elasticita poptávky	-2
Síla konkurenčního boje	-4
Tlak substitutů	-3
<b>Stabilita prostředí</b>	<b>-3</b>

Obr. 3.7: SPACE analýza greiner packaging s.r.o.

### Vyhodnocení SPACE matice

S volbou agresivní strategie, v době hospodářské krize, se stratég na první pohled těžko ztotožní. Vezmeme-li ale v úvahu silné postavení na českém trhu, silného vlastníka za zády a otevřené příležitosti převzít trhy svých slabších konkurentů, pak by se s ní dalo souhlasit.

Firma greiner packaging s.r.o. má dostatečný kapitál a zázemí na to, aby v tomto ohledu mohla být úspěšná. Nejenže se může snažit pronikat na nové trhy technických dílů například v automobilovém průmyslu a mírnit tím útlum v mlékárenském průmyslu, ale může se jí podařit převzít část trhu konkurentům, kteří se zmítají v problémech hospodářské krize. Navíc může využít své konkurenční výhody v podobě „k3“, která je dostatečně inovativní a moderní, aby mohla zaujmout. Navíc nikdo na českém trhu nedokáže obal takovýchto kvalit nabídnout.

Strategii zahrnující právě tyto aktivity bychom firmě doporučili. Konkrétní návrhy budou zmíněny v další kapitole.

## **4 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v předmětné oblasti a postupu jejich aplikace**

### **4.1 Vyhodnocení PEST a Porter analýzy**

Podle obou analýz nám vychází, že diverzifikace výrobního portfolia a zavádění ekologičtějších výrobků je správnou cestou. Jedná se především o inovativní a více ekologickou technologii „k3“. Tato technologie se ukázala jako výhodná, a to zejména z těchto důvodů:

- vyšší kvalita potisku, lepší design a možnosti pro zákazníka
- nižší náklady (nižší spotřeba plastu) a menší závislost na růstu ceny ropy
- ekologičtější výroba a tím zvýšení poptávky po výrobku
- zvýšení konkurenceschopnosti, růst tržního podílu
- možnost otevření nových trhů

Nestálost na trhu mlékárenského průmyslu nám jen nahrává v pokusu o větší diverzifikaci výrobního portfolia a orientaci i mimo potravinářský průmysl.

Trh s technickými díly se i přes hospodářskou krizi jeví jako výhodný a bylo by dobré bojovat o tyto nové trhy, tak jak se to již podařilo v případě zakázek pro LEGO a XEROX.



Jedná se především o příležitosti v automobilovém průmyslu jako je společnost KIA či Hyundai a to i navzdory nynější krizi v tomto odvětví.

Firma *greiner* má kapacity na to, aby dokázala těmto odvětvím co nabídnout. Již v dnešních dnech nabízí pro tento průmysl například plastové části odstříkovačů a stěračů. Určitě každého napadne plno možností, co by mohla nabídnout i geograficky blízkým trhům automobilového průmyslu značky Hyundai a KIA.

Zmínme alespoň pár příkladů jako jsou:

- plastové díly úchytek
- části dílů palubních desek
- zadní kryty světlometů a mnoho dalších

Jak již bylo řečeno, „***zákazník je náš pán***“, z čehož vyplývá, že *greiner packaging slušovice s.r.o.* je ochoten se pokusit dodat téměř jakýkoliv výrobek na míru a tím získat pro sebe nové trhy.

## **4.2 Vyhodnocení stavu firmy SWOT analýzou**

SWOT analýza se zabývá studiem vnějšího a vnitřního okolí firmy a jeho vlivů na společnost v podobě příležitostí a hrozeb či odhalení silných a slabých stránek.

SWOT analýza nám odhalila tyto základní nedostatky:

- absence kvalitního manažerského informačního systému (MIS), spolu s omezeným využíváním analytických nástrojů a informací
- absence nástroje usnadňujícího implementaci, verifikaci a kontrolu plnění strategie
- nedostatečná ochota ze strany některých zaměstnanců zavést komplexní strategické řízení

Na druhou stranu má společnost velmi kvalitní a kvalifikovaný management, dobré finanční zdraví a i díky kvalitním technologiím výroby, má dominantní postavení v obalech pro mlékárenský a lahůdkářský průmysl.

### **4.3 Návrh strategické změny**

SPACE matice nám ukázala, že další expanzivní strategie firmy by byla vhodná.

V minulých letech jedna z možností expanze byla využít státní pobídky k investiční výstavbě nových výrobních kapacit v Severních Čechách (nový výrobní závod v Litvínově).

Tuto pobídku firma využila a touto expanzí získala především tyto výhody:

- přiblížila se evropskému trhu
- blízké umístění hlavního dodavatele surovin (UNIPETROL)
- nízké ceny stavebních pozemků
- využití vládních investičních pobídek [Příl. 7]
- daňové úlevy
- příspěvky na zaměstnance

Nyní se otvírá podobná možnost v automobilovém průmyslu jak u nás tak i na Slovensku.

Podnik může expandovat na Slovensko, kde vznikají nové automobilové továrny, ať už ve formě dodávek plastových výrobků nebo přímému proniknutí na tamní trh výstavbou nového podniku. Vzhledem k výhodné geografické poloze a ekonomické krizi se jeví forma dodávek jako nejlepší řešení.

### **4.4 Obecná doporučení**

Na základě výše uvedených zjištění se navrhla opatření, která by měla situaci zlepšit. Jako klíčové, pro budoucí úspěšné zavedení strategického systému řízení, se jeví vytvoření kvalitního MIS spolu se zavedením a využíváním moderního nástroje jako je Balanced Scorecard včetně metod jako je SPACE matice, SWOT analýza, Porterův pětifaktorový model či PEST analýza.

Dokázali jsme si, že vybrané metody mají co nabídnout a bylo by vhodné je využívat ve větší míře než doposud včetně dalších nástrojů, které jsme si neukázali prakticky. Díky těmto analýzám jsme zjistili dostatek informací k tomu, abychom dokázali definovat vlivy makrookolí ovlivňující naše podnikání, zjistit naši pozici na trhu, případně

na co si dávat pozor, určit faktory ovlivňující tvorbu strategií a nakonec navrhnout optimální strategii.

## **Kontrola**

Žádný proces se ale neobejde bez zpětné kontroly. Zárukou úspěšného plnění cílů je průběžná kontrola, zda cesta stále k nim vede. K tomu potřebujeme kvalitní podklady, což mohou představovat analýzy, finanční ukazatele či zavedení informačního systému, který dokáže nabídnout tento druh dat. V případě, že zjistíme rozpor, je nutné přistoupit ke korekci. Toto nám může nabídnout i analýza strategické mezery, podrobně popsána v teoretické části.

## **Další doporučení zní:**

- Proniknout na trh papírových, skleněných a plastových obalů pro mléčné výrobky s technologií „k3“, kde se ještě nepoužívá
- Pokračovat v substituci aluminiových konzerv v konzervárenství a lahůdkářství plastovými obaly
- Následovat úspěchy u Xeroxu (svého času jeden z prvních certifikovaných dodavatelů firmy XEROX v ČR) a proniknout s technickými výrobky i jinam (např. automobilový průmysl) [Příl. 15]
- Vytvoření marketingového oddělení

## 5 Závěr

Společnost *greiner packaging s.r.o.* je moderní a inovativní firmou v oboru, kde je těžké radit co a jak mají dělat lépe. Její nynější stav je již na velmi vysoké úrovni a až na výjimečné nekoncepční procesy v rámci řízení dílčích strategií či metodiky postupů jí není co vytknout.

Jedním řešením může být standardizovat některé již prováděné úkony v rámci strategického managementu, aby byly prováděny efektivněji a méně chaoticky. S tím se pojí i zavedení informačního systému, z kterého se bude dát čerpat při uskutečňování strategických analýz a data se budou dát využít u metod jako je například balanced scorecard, které nám umožní kvalitnější řízení strategií. Dále bych doporučil zavedení marketingového oddělení, které se v dnešní době provádí méně efektivně na úrovni jednotlivých prodejních oddělení. Dále by bylo výhodou z analytických nástrojů nepoužívat jen SWOT analýzu, ale i další alternativy, které jsme si představili jako například Porterův model konkurenčního prostředí, PEST, SWOT a SPACE analýza.

Co se týče postavení na trhu, je to firma velmi moderní, silná a zdravá, s velmi propracovaným programem na vzdělávání vlastních zaměstnanců. Její cíle taktéž ukazují na jejich sílu, obrát 2,5 miliardy do roku 2012 není zanedbatelný.

Na závěr je nutno podotknout, že společnost *greiner packaging slušovice s.r.o.* je skvěle situovanou firmou v rámci oboru, a má nesporný potenciál dále růst. Optimalizací systému strategického řízení, by jí v tom pak mělo být nápomocno.

A ještě jeden citát **Philipa Kotlera**:

**„Máte-li stejnou strategii jako konkurenti, žádnou strategii nemáte.**

**Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii.**

**Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.“**

## Seznam použité literatury

- [1] DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [2] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [3] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [4] KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [5] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [6] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [7] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [9] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. června 2009

.....  
jméno a příjmení studenta

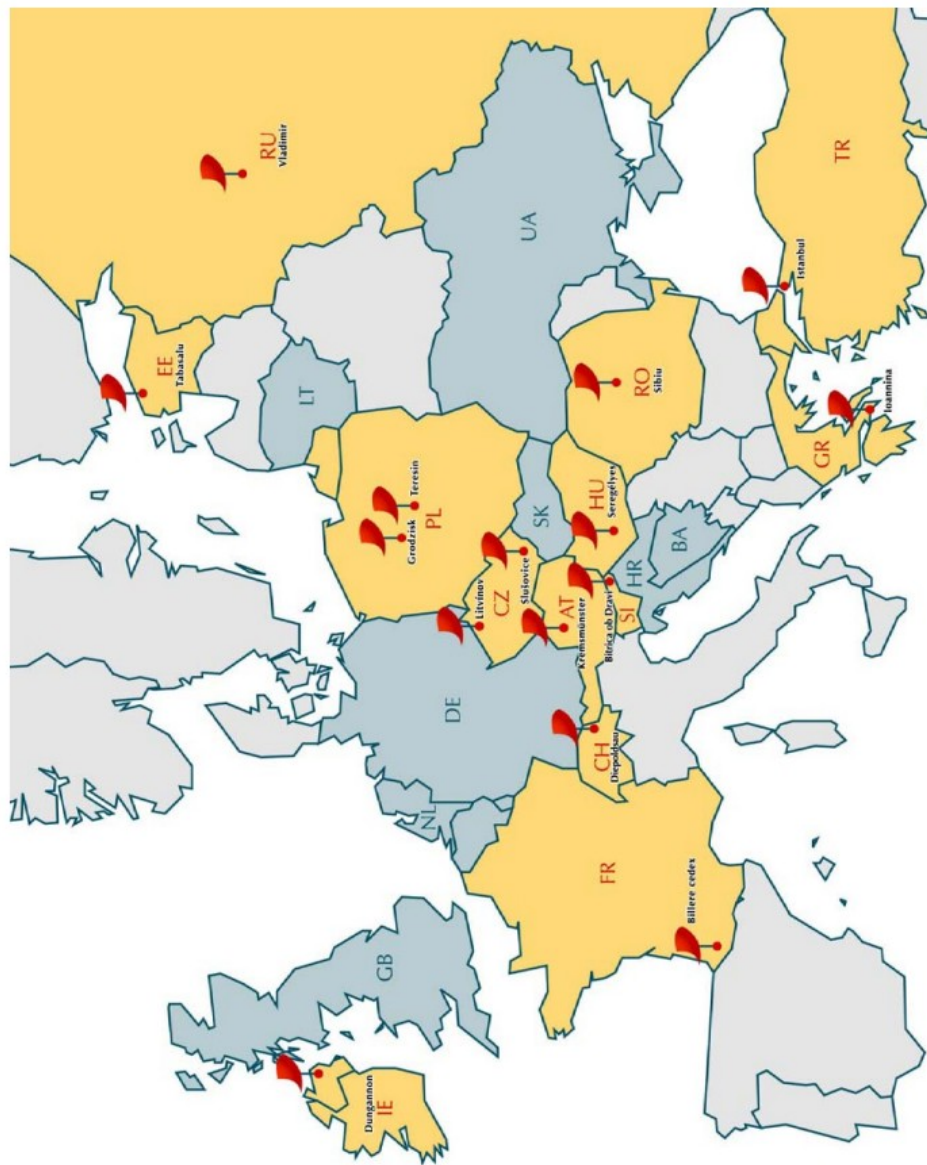
Adresa trvalého pobytu studenta:

Nivy II-4266, 76001, Zlín

## Seznam příloh

Příl. 1: Rozmístění divizí - mapa.....	56
Příl. 2: greiner group - Divize.....	57
Příl. 3: GPI - greiner packaging international - struktura.....	58
Příl. 4: greiner packaging slušovice - foto.....	59
Příl. 5: Vývoj obratu v letech 1993-2009.....	60
Příl. 6: Vývoj zaměstnanosti v letech 1993-2009.....	61
Příl. 7: Čisté investice v letech 1993-2009.....	62
Příl. 8: Trhy GPI.....	63
Příl. 9: Inovace - náhrada skla plasty.....	64
Příl. 10: Portfolio - k1.....	65
Příl. 11: Portfolio - k2.....	66
Příl. 12: Portfolio - k3.....	67
Příl. 13: Portfolio - kavo.....	68
Příl. 14: Portfolio - Assistec.....	69
Příl. 15: Speciální řešení - Projekt Xerox.....	70

## gpi – Divize



do the innovation

Příl. 1: Rozmístění divizí - mapa

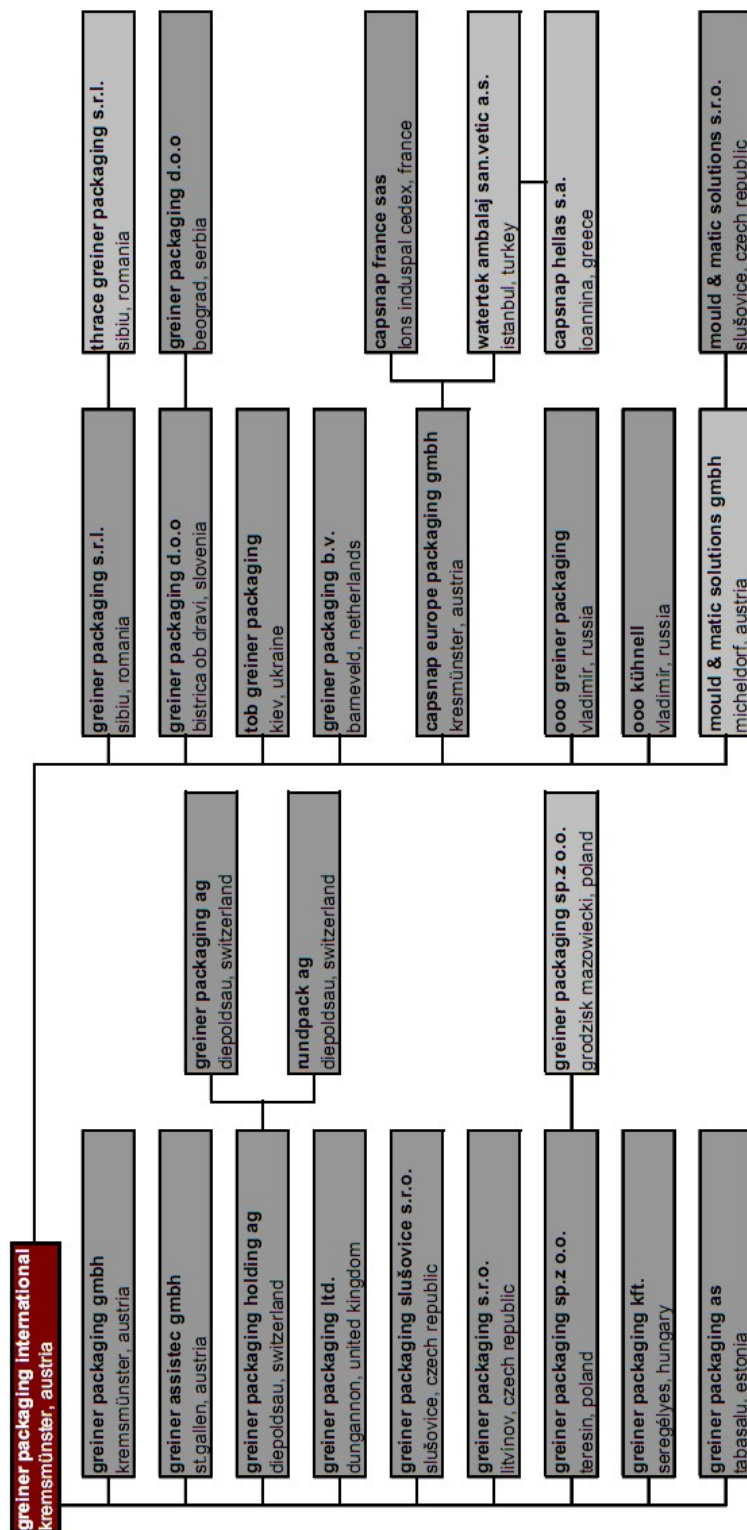


# greiner group – **Divize**



do the innovation

Příl. 2: greiner group - Divize



do the innovation

Příl. 3: GPI - greiner packaging international - struktura

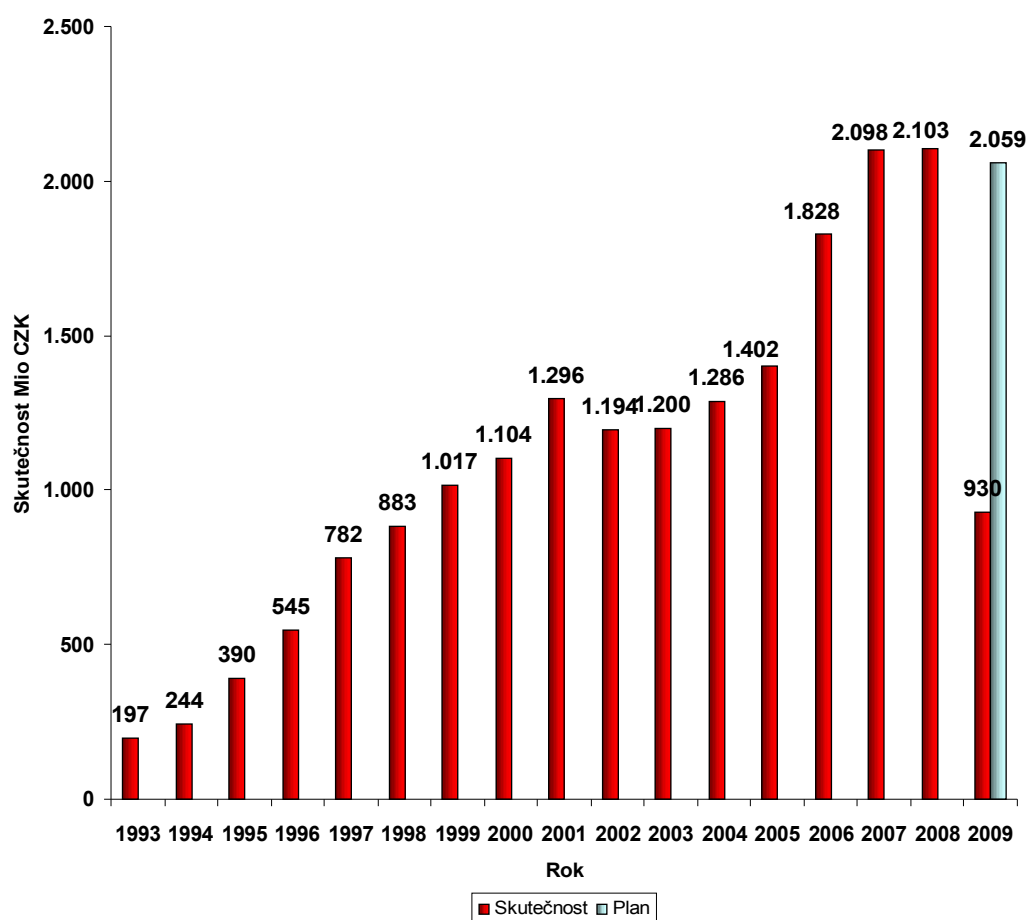
# greiner packaging slušovice



*Příl. 4: greiner packaging slušovice - foto*

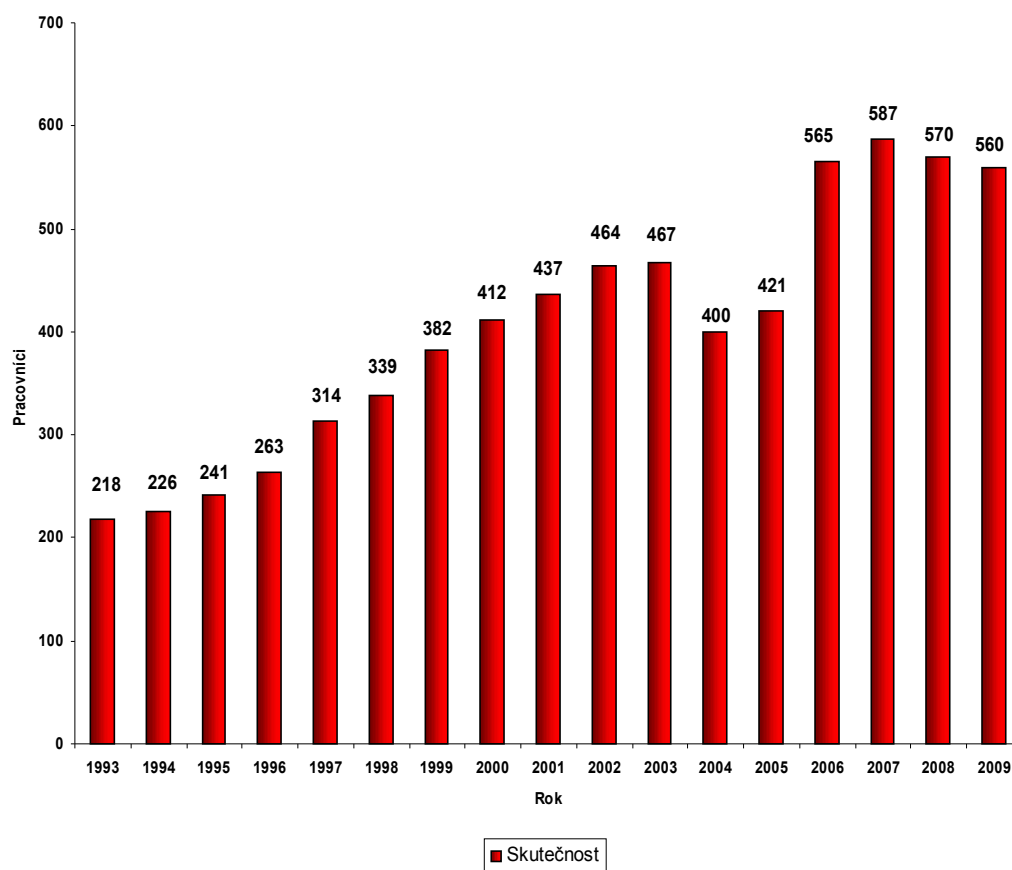
## greiner packaging slušovice

### Obrat - Nettoumsatz – net sales



*Příl. 5: Vývoj obratu v letech 1993-2009*

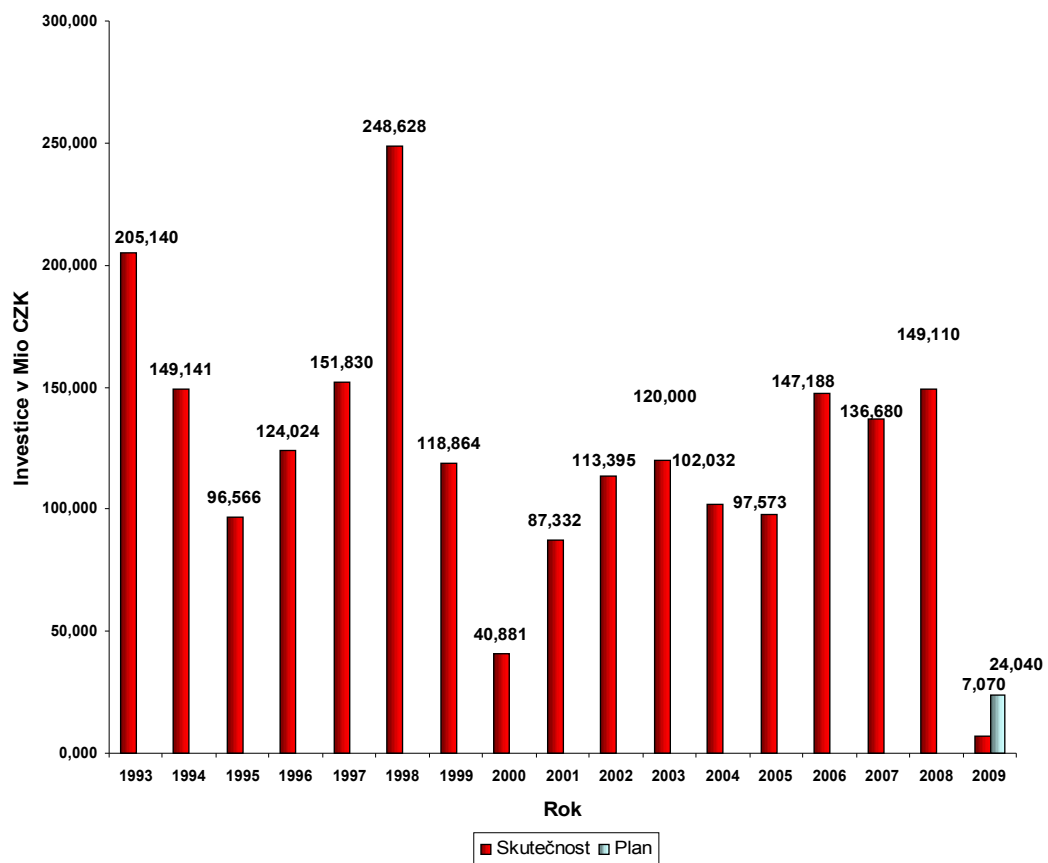
## greiner packaging slušovice Personal - employees



*Příl. 6: Vývoj zaměstnanosti v letech 1993-2009*

## greiner packaging slušovice

### Nettoinvestitionen – net investment



Příl. 7: Čisté investice v letech 1993-2009

## **gpi – Základní data**



### **Trhy**

#### **Greiner Packaging vyrábí**

standardní i speciální obaly pro tyto oblasti

#### **Potraviny**

- > Pomazánky
- > Dezerty, zmrzliny
- > Hotová jídla
- > Tuky, sýry
- > Nápoje, mléko
- > Koření, omáčky
- > Jogurty

#### **Nepotravinářské produkty**

- > Automobilový průmysl
- > Výrobky pro domácnost
- > Kosmetika
- > Farmacie
- > Speciální produkty
- > Technické výrobky



**do the innovation**



## Plasty místo skla



### do the innovation

- > Úspora hmotnosti  
náhradou skla PET
- > Lehké, nerozbitné
- > Snadná záměna za jiné  
objemy



## **gpi – Značková politika – k1**



### **Vysoká kvalita tisku**



<<<

**do the innovation**

**k1**

- > Dekorace potiskem
- > Vysoká kvalita
- > Široký sortiment

# gpi – Značková politika – k2



## Nový design



<<<

do the innovation

k2

- > Dekorace etiketami, spojkami nebo etiketováním ve formě (IML)
- > Široké možnosti

## gpi – Značková politika – k3



### Další užžitná vlastnost



<<<

do the innovation

k3

- > Kombinace plastu a kartónu
- > Je možno tisknout kartónový přebal ve fotografické kvalitě
- > Okrouhlé i hranaté tvary

## Technické



**do the innovation**

- > Speciální řešení pro oblast techniky
- > Individuální tvary přizpůsobené aplikaci

# gpi – Nepotravinářské produkty – Technické dílce

Assistec

ASembling

Systems

In Sourcing

TEchnologies

greiner  
packaging

Speciální řešení



Projekt Lego –  
Barraki,  
Racer&Creator

do the innovation

- > Výroba nádob a komponentů vstříkováním
- > Assembling na plnicích linkách



# gpi – Nepotravinářské produkty – Technické dílce



## Speciální řešení



## Projekt Xerox

do the **innovation**

- > Nádobky (cartridge) na tonery
- > Montáž

Příl. 15: Speciální řešení - Projekt Xerox

## **Resumé**

Práce se zabývá procesy strategického řízení jako je definování, implementace a zpětná kontrola strategií na základě stanovených cílů.

Náplň práce se snaží optimalizovat tento proces v podmínkách konkrétního podniku a navrhnout případné změny, které jsou nutné k tomu, aby cíle mohly být naplněny.

## **Resumé**

This master thesis deals with processes of strategic management as definition, implementation and controlling of strategic plans based on goalsettings.

Scope of this work is trying to optimize this process in conditions of concrete company and make a proposal of possible changes which are needed to catch the goalsettings.